

**PENGARUH *WORK ENGAGEMENT* DAN *INTERNAL LOCUS OF CONTROL* TERHADAP *CAREER SUCCESS* DENGAN  
KINERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING  
(Studi pada Karyawan Perbankan)**

**SKRIPSI**

Oleh :

**JIHAN NUR RAHMILAH AYU  
NIM : G03218013**



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SURABAYA  
JUNI, 2022**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : Jihan Nur Rahmiilah Ayu

NIM : G03218013

Fakultas/Prodi : Ekonomi dan Bisnis Islam/Manajemen

Judul Skripsi : Pengaruh *Work Engagement* dan *Internal Locus of Control* terhadap *Career Success* dengan Kinerja Karyawan sebagai Variabel Intervening

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 25 Mei 2022

Saya yang menyatakan,



Jihan Nur Rahmiilah Ayu

NIM. G03218013

## **PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Skripsi yang ditulis oleh Jihan Nur Rahmiilah Ayu NIM G03218013 ini telah diperiksa dan disetujui untuk dimunaqosahkan.

Surabaya, 25 Mei 2022

Dosen Pembimbing



Drs. H. Nur Kholis, M.Ed.Admin., Ph.D.  
NIP. 196703111992031003

## PENGESAHAN

Skripsi yang ditulis oleh Jihan Nur Rahmiilah Ayu NIM. G03218013 ini telah dipertahankan di depan sidang Majelis Munaqosah Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Ampel Surabaya pada hari Kamis, tanggal 16 Juni 2022, dan dapat diterima sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program sarjana strata satu dalam Ilmu Manajemen.

Majelis Munaqosah Skripsi :

Penguji I



Drs. H. Nur Kholis, M.Ed.Admin., Ph.D.

NIP. 196703111992031003

Penguji II



Muchammad Saifuddin, M.SM.

NIP. 198603132019031011

Penguji III



Dr. Andriani Samsuri, S.Sos, MM.

NIP. 197608022009122002

Penguji IV



Rahma Ulfa Maghfiroh, SE., MM

NIP. 198612132019032009

Surabaya, 16 Juni 2022

Mengesahkan,

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya  
Dekan,



Dr. H. Ah. Ali Arifin, M.M.  
NIP. 196212141993031002



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Jihan Nur Rahmiilah Ayu  
NIM : G03218013  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam/Manajemen  
E-mail address : jihanmlla30@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi  Tesis  Desertasi  Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Pengaruh *Work Engagement* dan *Internal Locus of Control* terhadap *Career Success* dengan Kinerja

Karyawan sebagai Variabel Intervening

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 14 September 2022

Penulis

(Jihan Nur Rahmiilah Ayu)

## ABSTRAK

Skripsi yang berjudul **“Pengaruh *Work Engagement* dan *Internal Locus of Control* terhadap *Career Success* dengan Kinerja Karyawan sebagai Variabel Intervening”** ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisa pengaruh langsung *Work Engagement*, *Internal Locus of Control* dan Kinerja Karyawan terhadap *Career Success*, serta pengaruh tidak langsung *Work Engagement* dan *Internal Locus of Control* yang dimediasi oleh Kinerja Karyawan terhadap *Career Success*.

Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif asosiatif-survei data primer dengan menggunakan metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner online dengan skala likert 1-5. Sampel penelitian ini adalah karyawan tetap perbankan yang sudah bekerja minimal 4 tahun dalam operasional perbankan di kota Surabaya. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *Simple Random Sampling* dengan total sampel sebanyak 52 orang responden. Teknik analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan software SmartPLS. Adapun rangkaian analisisnya terdiri atas dua model utama yaitu *Evaluation of Measurement Model* yang terdiri atas uji validitas dan reliabilitas, kemudian *Evaluation of Structural Model* yang terdiri atas uji koefisien determinasi dan uji koefisien jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan. *Internal locus of control* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan. *Work engagement* tidak berpengaruh terhadap *career success* karyawan perbankan. *Internal locus of control* tidak berpengaruh terhadap *career success* karyawan perbankan. Kinerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *career success* karyawan perbankan. *Work engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *career success* karyawan perbankan dengan kinerja karyawan sebagai variabel intervening. *Internal locus of control* tidak berpengaruh terhadap *career success* karyawan perbankan dengan kinerja karyawan sebagai variabel intervening.

## DAFTAR ISI

<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>i</b>
<b>PENGESAHAN.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	11
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Kegunaan Hasil Penelitian .....	12
1. Kegunaan Teoritis .....	12
2. Kegunaan Praktis .....	12
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>13</b>
A. Landasan Teori.....	13
1. <i>Social Cognition Career Theory</i> .....	13
2. <i>Social Exchange Theory</i> .....	14
3. <i>Attribution Theory</i> .....	14
4. <i>Career Success</i> .....	16
5. Kinerja Karyawan .....	19
6. <i>Work Engagement</i> .....	24
7. <i>Locus of Control</i> .....	28
8. Konsep Hubungan Antar Variabel.....	31
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	39

C. Kerangka Konseptual .....	46
D. Hipotesis.....	47
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
A. Jenis Penelitian.....	48
B. Waktu dan Tempat Penelitian .....	48
C. Populasi dan Sampel .....	48
D. Variabel Penelitian .....	50
E. Definisi Operasional .....	51
F. Data dan Sumber Data .....	54
G. Teknik Pengumpulan Data.....	55
H. Teknik Analisis Data.....	57
1. <i>Outer Model (Evaluation of Measurement Model)</i> .....	58
2. <i>Inner Model (Evaluation of Structural Model)</i> .....	60
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>63</b>
A. Deskripsi Umum Objek Penelitian.....	63
1. Profil Bank Syariah Indonesia .....	63
2. Peran dan Tugas Karyawan BSI berdasarkan Jabatan .....	64
3. Struktur Organisasi Kantor .....	68
B. Hasil Penelitian.....	70
1. Karakteristik Data Responden .....	70
2. Hasil Tabulasi Data Responden .....	74
C. Hasil Analisis Data .....	79
1. Hasil <i>Outer Model (Evaluation of Measurement Model)</i> .....	79
2. Hasil <i>Inner Model (Evaluation of Structural Model)</i> .....	86
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>91</b>
A. Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	91
B. Pengaruh <i>Internal Locus of Control</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	93



C. Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Career Success</i> .....	94
D. Pengaruh <i>Internal Locus of Control</i> terhadap <i>Career Success</i> .....	95
E. Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap <i>Career Success</i> .....	96
F. Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Career Success</i> dengan Kinerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi .....	98
G. Pengaruh <i>Internal Locus of Control</i> terhadap <i>Career Success</i> dengan Kinerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi.....	101
<b>BAB VI PENUTUP</b> .....	<b>103</b>
A. Kesimpulan .....	103
B. Saran.....	103
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>106</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	Error! Bookmark not defined.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2. 1</b> Kerangka Konseptual Penelitian.....	46
<b>Gambar 4. 1</b> Struktur Organisasi Karyawan BSI Kantor Cabang .....	68
<b>Gambar 4. 2</b> Struktur Organisasi Karyawan BSI Kantor Cabang Pembantu.....	69
<b>Gambar 4. 3</b> Model Struktural.....	79
<b>Gambar 4. 4</b> Hasil <i>Output Calculate Algorithm</i> .....	80



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 2. 1</b> Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	39
<b>Tabel 3.1</b> Framming Sampling Populasi Penelitian .....	54
<b>Tabel 3.2</b> Skala Instrumen Penelitian .....	60
<b>Tabel 4. 1</b> Data Demografi Responden .....	70
<b>Tabel 4. 2</b> Karakteristik Tempat Bekerja .....	71
<b>Tabel 4. 3</b> Karakteristik Masa Kerja .....	72
<b>Tabel 4. 4</b> Karakteristik Jabatan .....	73
<b>Tabel 4. 5</b> Tabulasi Jawaban Indikator <i>Career Success</i> .....	74
<b>Tabel 4. 6</b> Tabulasi Jawaban Indikator Kinerja Karyawan .....	76
<b>Tabel 4. 7</b> Tabulasi Jawaban Indikator <i>Work Engagement</i> .....	77
<b>Tabel 4. 8</b> Tabulasi Jawaban Indikator <i>Internal Locus of Control</i> .....	78
<b>Tabel 4. 9</b> Hasil uji <i>convergent validity</i> berdasarkan <i>loading factor</i> .....	81
<b>Tabel 4. 10</b> Hasil uji <i>convergent validity</i> berdasarkan AVE.....	83
<b>Tabel 4. 11</b> Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i> .....	84
<b>Tabel 4. 12</b> Hasil Uji Reliabilitas .....	86
<b>Tabel 4. 13</b> Hasil Uji Koefisien Determinasi ( <i>R-square</i> ).....	87
<b>Tabel 4. 14</b> Hasil Uji <i>Path Coefficient &amp; Bootstrapping Direct &amp; Inderect Effect</i> .....	88

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sejak 2019 hingga awal 2020, berbagai negara hampir secara menyeluruh menghadapi permasalahan dan krisis global yang diakibatkan oleh pandemi COVID-19. Bahkan hingga awal 2021, pandemi COVID-19 masih belum menunjukkan tanda-tanda akan berakhir. Menurut data *World Health Organization* (WHO) tercatat lebih dari 220 negara mengalami dampak menyakitkan COVID-19, termasuk Indonesia. Dampak COVID-19 tidak hanya berimbas pada masalah kesehatan global, tetapi meluas menjadi permasalahan berupa pelemahan dalam perekonomian Nasional. Hal ini disebabkan karena adanya berbagai regulasi seperti *lockdown* ataupun Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) sebagai langkah untuk meredam laju pertumbuhan kasus COVID-19. Penerapan regulasi tersebut pada akhirnya juga berdampak besar terhadap sektor bisnis atau dunia kerja.<sup>1</sup>

Banyak korporasi mengalami gangguan bisnis dan merumahkan pegawainya, mengurangi jam kerja, atau bahkan melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Namun di sisi lain, banyak juga korporasi yang tetap berusaha bertahan dari guncangan pandemi COVID-19 beriringan dengan tantangan baru dan mendasar sebagai implikasi dari regulasi pemerintah dan langkah pencegahan COVID-19 yang salah satunya menerapkan berbagai perubahan sistem kerja secara cepat seperti penerapan *Work From Home* (WFH) ataupun penerapan Protokol Kesehatan ketat pada saat bekerja seperti penggunaan masker, dan lainnya.

Perubahan sistem kerja tersebut pada akhirnya membawa permasalahan baru bagi karyawan, seperti penerapan WFH yang membawa konflik peran ganda terhadap karyawan, dimana karyawan harus dihadapkan pada persoalan pekerjaan sekaligus urusan rumah yang secara tidak langsung akan tetap

---

<sup>1</sup> Kemenkeu RI, "Buletin Kinerja Percepatan Pemulihan Ekonomi Nasional," *Kemenkeu*, last modified 2021, <https://www.kemenkeu.go.id/media/17676/buletin-kinerja-edisi-xliiii-sem-i-tahun-2021-final.pdf>.

berbenturan mengingat bahwa keduanya dilakukan di dalam rumah. Selain itu masih banyak permasalahan lain yang dihadapi oleh karyawan seperti ketakutan akan wabah, rasa ketidakamanan secara finansial dan pekerjaan karena banyaknya kasus PHK menjadi berbagai penyebab meningkatnya kasus stres kerja pada tahun 2019-2020.<sup>2</sup>

Berangkat dari permasalahan tersebut, dalam situasi pandemi saat ini, di tengah berbagai kesulitan dalam dunia bisnis dan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh para karyawan, Sumber Daya Manusia tetap menjadi salah satu aset perusahaan yang berharga sebagai peran kunci untuk keberhasilan berbagai aspek pada perusahaan. Melalui pemanfaatan dan optimalisasi sumber daya manusia, maka dapat menggerakkan serta menjalankan sumber daya perusahaan lainnya hingga mencapai tujuan dan keunggulan kompetitif seiring dengan tuntutan perubahan serta tantangan yang dihadapi oleh perusahaan.<sup>3</sup> Oleh karena itu, sumber daya manusia tentu harus mendapatkan atensi ekstra dari perusahaan terutama di masa pandemi saat ini, di mana perusahaan dituntut untuk tetap fokus menjalankan bisnisnya sehingga profesionalitas serta kinerja karyawan juga dituntut untuk tetap stabil walaupun berdampingan dengan virus COVID-19 yang menjadi permasalahan global.<sup>4</sup>

Perbedaan lingkungan dan kebiasaan kerja selama pandemi menuntut adanya adaptasi dari para karyawan agar kualitas kinerja karyawan tidak terganggu ataupun mengalami perubahan yang menurun signifikan sebagaimana teori Armstrong dalam Sopiah dan Sangadji, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *situational factors atau contextual*, yaitu faktor yang berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan kerja, baik internal

---

<sup>2</sup> Alexandra Marinaki, "Why You Should Prioritize Workplace Stress during the Pandemic," *Workable*, last modified 2020, <https://resource.workable.com/tutorial/workplace-stress-management-during-the-pandemic>, diakses pada 19 April 2021.

<sup>3</sup> Kasmawati, "Sumber Daya Manusia Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif," *Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 2, No. 2 (2018), 229–240.

<sup>4</sup> Nurhidayati and A Khoirul Anam, *Manajemen Bisnis Di Era Pandemi COVID-19 & New Normal, Manajemen Bisnis Di Era Pandemi COVID-19 & New Normal* (Semarang: Unissula Press, 2020), 15.

ataupun eksternal.<sup>5</sup> Kinerja karyawan menjadi sangat penting karena dalam praktiknya kinerja dibagi ke dalam dua jenis, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja karyawan yang merupakan kinerja individu adalah dasar yang mendukung kinerja organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa bagaimana kinerja organisasi tergantung juga bagaimana kinerja karyawan di dalamnya.<sup>6</sup>

Kinerja karyawan sendiri menurut Armstrong dan Taylor adalah perilaku dan hasil. Pernyataan tersebut memiliki arti bahwa kinerja bukan semata-mata hanya tentang hasil akhir dari suatu pekerjaan, tetapi juga termasuk segala perilaku yang berasal dari diri sendiri baik secara psikis atau fisik yang diterapkan dalam proses kerja dan dapat dinilai terpisah dari hasil.<sup>7</sup> Secara sederhananya, kinerja bukan hanya tentang hasil, tetapi juga tentang bagaimana segala usaha untuk memperoleh hasil tersebut. Kemudian menurut Ivancevich et al dalam Busro, kinerja menunjukkan kemampuan dan keterampilan karyawan.<sup>8</sup> Kemampuan dan keterampilan merupakan ukuran pertama dalam kinerja yang ditunjukkan dari hasil kerja. Artinya, mampu atau tidaknya seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya akan menentukan kinerjanya.<sup>9</sup>

Selain untuk kepentingan dan tujuan perusahaan, rasionalisasinya ketika karyawan berusaha untuk mencapai *high level performance* dalam pekerjaannya tentu karyawan tersebut memiliki harapan atau *goals* pribadi yang ingin dicapai. Pada saat awal mula bekerja, kebanyakan karyawan berpikir bahwa tujuannya adalah hanya untuk mendapatkan pendapatan atau gaji. Kemudian seiring dengan berkembangnya waktu, selain untuk mendapatkan pendapatan, tujuan dari karyawan pada akhirnya akan berkembang lagi yaitu untuk meraih kesuksesan dalam karir atau pekerjaan. Kesuksesan karir sendiri dapat

---

<sup>5</sup> Sopiah dan Etta Mamang Sangadji, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, ed. Dwi Prabantini, 1st ed. (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2018), 352.

<sup>6</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*, 6th ed. (Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2019), 182.

<sup>7</sup> Michael Armstrong dan Stephen Taylor, *Armstrong Handbook of Human Resource Management Practice, The SAGE Handbook of Human Resource Management*, 13th ed. (London & Philadelphia: Kogan Page, 2010), 334.

<sup>8</sup> Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), 87.

<sup>9</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya...*, 182.

dicerminkan secara objektif berdasarkan posisi atau jenjang karir terbaik, gaji yang semakin meningkat berdasarkan jabatan dan juga fasilitas dari pekerjaan, atau secara subjektif berupa rasa puas atas pencapaian karir dalam pekerjaan sebagaimana teori Hakim et al dalam Poon et al yang menyatakan bahwa *career success* atau kesuksesan karir adalah hasil yang diinginkan atau akumulasi pencapaian secara nyata (objektif) dan berdasarkan apa yang dirasakan (subjektif) yang dihasilkan dari pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan.<sup>10</sup>

Karir sendiri menurut Kasmir adalah jabatan atau kepangkatan yang diperoleh seorang karyawan selama bekerja, sedangkan jenjang karir adalah tingkatan jabatan atau kepangkatan dalam suatu perusahaan.<sup>11</sup> Dalam kehidupan *modern* kesuksesan karir tentu menjadi dambaan setiap orang, karena dengan meraih kesuksesan dalam karir akan dipandang sebagai suatu pencapaian hidup yang berkaitan dengan kesuksesan secara menyeluruh.<sup>12</sup> Dalam kehidupan *modern* kesuksesan karir tentu menjadi dambaan setiap orang, karena dengan meraih kesuksesan dalam karir akan dipandang sebagai suatu pencapaian hidup yang berkaitan dengan kesuksesan secara menyeluruh.

Dalam praktiknya untuk memperoleh kesuksesan ataupun jenjang karir bukanlah jalan yang mudah. Karir setiap orang bisa naik seperti anak tangga, tetap stabil, atau bahkan turun. Karena ada banyak hal yang harus dilakukan dan faktor yang harus dipenuhi untuk memperoleh kesuksesan karir, salah satunya dengan tetap mempertahankan kinerja yang baik dalam pekerjaan.<sup>13</sup> Agar karyawan dapat menghasilkan kinerja optimal dan mencapai kesuksesan karir, maka perlu adanya suatu keterikatan dengan perusahaan ataupun pekerjaan yang dilakukannya, yang biasa disebut sebagai *work engagement*. Utamanya di masa

---

<sup>10</sup> June M.L. Poon et al., "Meaning and Determinants of Career Success: A Malaysian Perspective," *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 31, No. 1 (2015), 21–29.

<sup>11</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya...*, 151.

<sup>12</sup> Nur Kholis, "Academic Careers of Women and Men in Indonesia: Barriers and Opportunities" (Ph.D. Thesis, Amsterdam, NL, VU University, 2014), <https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai:research.vu.nl:publications%2F1758e72a-ece4-4d6c-8109-b5a3a7481e5a>.

<sup>13</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya...*, 157.

pandemi saat ini, di mana dengan pembatasan jumlah pekerja, dan sistem kerja yang berubah, perusahaan perlu memiliki karyawan yang loyal dan merasa terikat terhadap pekerjaannya sehingga di antara perusahaan dan karyawan dapat bersinergi untuk dapat sama-sama mempertahankan satu sama lain dalam situasi yang sulit.<sup>14</sup>

*Work engagement* sendiri menurut Schaufeli et al didefinisikan sebagai keadaan pikiran serta rasa puas terhadap pekerjaan yang tertanam dalam pikiran yang ditandai dengan *vigor, dedication, and absorption*.<sup>15</sup> Teori tersebut serupa dengan definisi dari Royal Bank Scotland dalam Armstrong yang menyatakan *work engagement* sebagai suatu keadaan dalam bentuk komitmen emosional dan intelektual kepada perusahaan ataupun pekerjaan yang dijalannya yang ditunjukkan dengan adanya kepuasan, komitmen, serta kinerja yang lebih baik. Kemudian *Institute of Employment Studies* dalam Armstrong juga mendefinisikan *work engagement* dalam bentuk sikap positif yang diyakini oleh karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan serta nilai-nilai di dalamnya.<sup>16</sup>

Sejumlah teori dan hasil penelitian menyatakan bahwa *work engagement* sangat erat kaitannya dengan karir dan kinerja karyawan. *Work engagement* merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi karir<sup>17</sup> dan mendorong kinerja, prestasi, ataupun peningkatan pencapaian karyawan dalam organisasi.<sup>18</sup> Hal tersebut sebagaimana konsep teori Bakker dan Demerouti yang mengungkapkan bahwa *work engagement* dan karir merupakan konsep yang saling terkait erat dalam kinerja berbasis perspektif pengembangan Sumber

<sup>14</sup> Fitri Rahmawati et al., "Tantangan Perusahaan Dalam Menjaga Employee Engagement Di Masa Pandemi," *Kumparan*, 2021, <https://kumparan.com/universitas-paramadina/tantangan-perusahaan-dalam-menjaga-employee-engagement-di-masa-pandemi-1w6XtIHgiim>., diakses pada 7 Januari 2022.

<sup>15</sup> Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker, dan Marisa Salanova, "The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study," *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66, No. 4 (2006), 701–716.

<sup>16</sup> Michael Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice Tenth Edition*, 10th ed. (London & Philadelphia: Kogan Page, 2006), 272.

<sup>17</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya...*, 157.

<sup>18</sup> Setyo Riyanto dan Julyan Adhitama, "Maintaining Employee Engagement and Employee Performance during Covid-19 Pandemic at PT Koexim Mandiri Finance," *Quest Journals Journal of Research in Business and Management*, Vol. 8, No. 3 (2020), 6–10.



Daya Manusia (SDM).<sup>19</sup> Konsep tersebut juga didukung pernyataan Kasmir dalam bukunya yang menyatakan bahwa apabila seorang karyawan memiliki *work engagement* yang tinggi, tentu akan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya, dan memiliki orientasi yang jelas untuk mencapai karirnya didukung dengan variabel lain seperti kinerja.<sup>20</sup>

Dari pengertian dan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* berpengaruh terhadap kesuksesan karir dan kinerja karyawan. Konsep tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee et al yang menyatakan bahwa *work engagement* memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan karir.<sup>21</sup> Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Barnes dan Collier menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh terhadap komitmen seorang karyawan dalam meningkatkan karirnya untuk menuju jenjang yang lebih baik.<sup>22</sup>

Hakanen et al juga melakukan penelitian yang serupa dan menunjukkan hasil bahwa *work engagement* berdampak positif pada karir karyawan yang berkaitan dengan peningkatan tingkat pendapatan.<sup>23</sup> Kemudian Penelitian dari Ardanti dan Rahardja yang mengemukakan hasil lapangan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>24</sup> Kemudian selaras dengan hasil penelitian tersebut, Firdaus dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya apabila *work engagement* meningkat, maka

<sup>19</sup> Arnold B. Bakker dan Evangelia Demerouti, "Towards a Model of Work Engagement," *Career Development International*, Vol. 13, No. 3 (2008), 209–223.

<sup>20</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya...*, 157).

<sup>21</sup> Yunsoo Lee et al., "Work Engagement and Career: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature," *Human Resource Development Review*, Vol. 15, No. 1 (2016), 29–54.

<sup>22</sup> Donald C. Barnes and Joel E. Collier, "Investigating Work Engagement in The Service Environment," *Journal of Services Marketing*, Vol. 27, No. 6 (2013), 485–499.

<sup>23</sup> Jari J. Hakanen, Petri Rouvinen, dan Ilkka Ylhäinen, "The Impact of Work Engagement on Future Occupational Rankings, Wages, Unemployment, and Disability Pensions—A Register-Based Study of a Representative Sample of Finnish Employees," *Sustainability (Switzerland)*, Vol. 13, No. 4 (2021), 1–19.

<sup>24</sup> Desti Marina Ardanti dan Edy Rahardja, "Pengaruh Pelatihan, Efikasi Diri Dan Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Patra Semarang Hotel & Convention)," *Diponegoro Journal Of Management*, Vol. 6, No. 3 (2017), 9.

secara selaras kinerja karyawan akan meningkat.<sup>25</sup> Penelitian di dunia akademik juga menunjukkan bahwa staf yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi cenderung mengalami kenaikan pangkat lebih cepat dibandingkan staf dengan keterikatan kerja lebih rendah.<sup>26</sup>

Namun, berdasarkan survei global yang dilakukan oleh Schaufeli terhadap CEO perusahaan dari berbagai industri, *work engagement* pada karyawan menjadi salah satu dari tantangan penting yang dihadapi oleh perusahaan.<sup>27</sup> Hal tersebut dikarenakan tidak semua karyawan merasa terikat (*engaged*) terhadap pekerjaan yang dijalannya, sebagaimana hasil survei global yang dilakukan oleh Gallup terhadap karyawan di 155 negara pada tahun 2020 yang menunjukkan bahwa hanya 20% karyawan yang terikat (*engaged*) terhadap pekerjaannya, persentase tersebut juga mengalami penurunan sebanyak 2 *point* dari tahun 2019 dimana persentasenya sebesar 22%.<sup>28</sup> Untuk Indonesia sendiri, hasil survei Gallup menunjukkan bahwa karyawan Indonesia pada tahun 2020, justru mengalami kenaikan 1 *point* keterikatan (*engaged*) terhadap pekerjaannya apabila dibandingkan dari rata-rata pada tahun 2017, 2018, dan 2019 dengan rata-rata pada tahun 2018, 2019, dan 2020 yaitu sebesar 22%.

Selain *work engagement*, tentunya akan banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dan kesuksesan karir karyawan, baik pengaruh yang berdampak positif, ataupun pengaruh yang berdampak negatif terutama di masa pandemi saat ini. Salah satu *personal factors* utama yang mempengaruhi perilaku kerja karyawan di perusahaan selain *work engagement* adalah *locus of control*.<sup>29</sup> Perilaku di tempat kerja ataupun terhadap pekerjaan dapat berbeda

<sup>25</sup> Rizq Rafi Firdaus, "Pengaruh Stress Kerja Dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening" (Skripsi--Universitas Islam Indonesia, 2019), 148.

<sup>26</sup> Nur Kholis, "Gendered career productivity and success in academia in Indonesia's Islamic higher education institutions," *Journal of Indonesian Islam* 6, no. 2 (2012): 341–66.

<sup>27</sup> Wilmar Schaufeli, "Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business, and Academia," *Romanian Journal of Applied Psychology*, Vol. 14, No. 1 (2012), 3–10.

<sup>28</sup> Gallup, "State of the Global Workplace: 2021 Report," *Gallup Workplace Insights*, 2021, <https://www.gallup.com/workplace/insights.aspx>, diakses pada 17 Oktober 2021.

<sup>29</sup> Bernhard Tewal et al., *Perilaku Organisasi* (Bandung: CV. Patra Media Grafindo, 2017), 71.

sesuai dengan *locus of control* seseorang.<sup>30</sup> *Locus of control* terdiri atas dua faktor, yaitu *internal locus of control* dan *external locus of control*. Robbins dalam Tewel et al mendefinisikan *internal locus of control* sebagai karakteristik kepribadian positif yang menggambarkan keyakinan seseorang bahwa kontrol atas diri, perilaku, serta hasil pencapaian yang mereka peroleh sepenuhnya ditentukan oleh diri sendiri, sedangkan *external locus of control* adalah karakteristik kepribadian yang meyakini bahwa apapun yang terjadi terhadap diri mereka dikendalikan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar diri sendiri seperti takdir ataupun keberuntungan.<sup>31</sup>

Berkaitan dengan perubahan sistem kerja di masa pandemi yang menjadi salah satu tantangan untuk peningkatan kinerja dan karir, sebuah riset yang dibukukan dalam Robbins dan Judge menyatakan bahwa kemampuan karyawan untuk beradaptasi dan menerima perubahan sangat terkait dengan kepribadian, di mana karyawan dengan kepribadian positif akan cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik untuk melakukan penyesuaian diri pada perubahan lingkungan kerja yang terjadi. Kemudian berdasarkan sebuah studi terhadap 258 petugas pada kantor kepolisian, ditemukan bahwa petugas dengan motivasi kerja serta *internal locus of control* yang tinggi memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan tanpa mengalami penurunan kinerja yang signifikan.<sup>32</sup> Selain itu, Rotter dalam Guan et al menyatakan bahwa *locus of control* berfungsi sebagai pedoman motivasi, yang apabila seorang karyawan memiliki *internal locus of control* yang tinggi akan membawanya pada kinerja yang lebih baik dan menghasilkan motivasi yang tinggi untuk mencapai kesuksesan karir dalam hidupnya.<sup>33</sup> Hasil riset dan teori tersebut menunjukkan bahwa apabila karyawan memiliki orientasi *internal locus of control* yang baik, karyawan akan bekerja berdasarkan kemampuan dan

---

<sup>30</sup> Laurie J Mullins dan Gill Christy, *Management & Organisational Behavior Eleventh Edition* (Edinburg Gate: Pearson, 2016), 207.

<sup>31</sup> Tewel et al., *Perilaku Organisasi...*, 72.

<sup>32</sup> Stephen P Robbins and Timothy A Judge, *Organizational Behavior Fifteenth Edition* (New Jersey: Pearson, 2013), 583.

<sup>33</sup> Yanjun Guan et al., "Career Locus of Control and Career Success Among Chinese Employees: A Multidimensional Approach," *Journal of Career Assessment*, Vol. 21, No. 2 (2013), 295–310.

mengupayakan usahanya untuk memberikan hasil yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukannya dan mencapai puncak karir atas usahanya meskipun harus bekerja dengan tuntutan perubahan yang sedang terjadi.

Kemudian berdasarkan penelitian terdahulu oleh Kimchick menyatakan bahwa *locus of control* berpengaruh terhadap tingkat kematangan dan peningkatan karir, yang apabila memiliki *internal locus of control* yang tinggi maka tingkat kematangan dalam keputusan berkarir juga akan semakin tinggi, terlebih lagi *internal locus of control* memfasilitasi kognitif dalam pengembangan karir secara efektif.<sup>34</sup> Selaras dengan penelitian Kimchick, Guan et al., dari hasil penelitiannya menyatakan bahwa *internal locus of control* yang tinggi berpengaruh secara positif terhadap peningkatan kesuksesan karir karyawan, dan apabila *internal locus of control*nya lemah maka perlu sebuah intervensi agar dapat meningkatkan motivasi seorang karyawan dalam mencapai karirnya.<sup>35</sup> Selain itu berkaitan dengan kinerja, Nainggolan et al menyimpulkan bahwa *internal* dan *external locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja secara parsial dan simultan pada tenaga kependidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi.<sup>36</sup>

*Work engagement* dan *internal locus of control* merupakan bagian *personal factors*, dimana *personal factors* sendiri menurut Seibert et al akan terakumulasi menjadi salah satu prediktor dan menjadi salah satu penentu dari kesuksesan individu.<sup>37</sup> Namun kontradiktif dengan teori Seibert et al tersebut, Baruch dan Bozionelos dalam Hogan et al yang menyatakan bahwa kesuksesan

---

<sup>34</sup> Maryann Kimchick, "The Relationship between Career Maturity and Locus of Control in College Students" (Tesis & Disertasi--Rowon University, 1997), 27.

<sup>35</sup> Yanjun Guan et al., "Career Locus of Control and Career Success Among Chinese Employees: A Multidimensional Approach."

<sup>36</sup> M.A Nainggolan, C Kojo, dan G Sendow, "Analisis Pengaruh Internal Locus of Control Dan External Locus of Control Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Ratulangi Analysisn of the Effect of Internal Locus of Control and External Locus of Control on Job Satisfaction and Its Imp," *Jurnal EMBA*, Vol. 6, No. 4 (2018), 4031.

<sup>37</sup> Scott Seibert, J. Michael Crant, dan L. Maria Kraimer, "Proactive Personality and Career Success," *Journal of Applied Psycholgt*, Vol. 84, No. 3 (1999), 416–427.

karir terkadang tergantung pada faktor-faktor di luar kendali individu<sup>38</sup>, di mana pernyataan kontradiktif ini menunjukkan bahwa adanya *research gap*.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas yang menggambarkan bahwa *work engagement*, *internal locus of control*, dan kinerja karyawan merupakan prediktor yang penting bagi karyawan untuk mencapai kesuksesan karir yang dapat berlangsung di berbagai sektor, salah satunya sektor perbankan yang tentunya mempunyai jenjang karir bagi karyawannya. Perbankan merupakan salah satu sektor yang bisnis utamanya sangat tergantung pada kemampuan untuk menghimpun dana dari masyarakat sehingga loyalitas nasabah menjadi suatu kepentingan yang harus dijaga. Oleh karena itu, bank-bank di Indonesia secara rutin melakukan studi untuk memahami karakter nasabah untuk mendapatkan kunci dari loyalitas nasabah yang tinggi. Sejauh ini, bank-bank di Indonesia dapat dikatakan berhasil mendapatkan loyalitas nasabah, karena jumlah dana pihak ketiga (DPK) secara nasional tumbuh lebih dari 30% dan turut serta menyokong tingkat pertumbuhan kredit sekitar 20%-50%. Namun sayangnya, berhasil mendapatkan loyalitas nasabah tidak diimbangi dengan upaya mendapatkan loyalitas karyawan, dimana bank-bank di Indonesia memiliki statistik yang kurang baik dalam penanganan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tercermin dari tingkat *turnover* di bank untuk fungsi bisnis mencapai 25% dalam satu tahun yang berarti hanya sepertiga karyawan yang loyal dan separuhnya memiliki rencana dan persiapan untuk beralih ke bank lain demi menunjang kemajuan karirnya.<sup>39</sup>

Dapat dikatakan bahwa salah satu alasan utama karyawan mengundurkan diri atas kemauan diri sendiri dikarenakan untuk bekerja di tempat lain dan tidak merasa puas dengan jenjang karir yang tidak pasti di tempat kerja meskipun

---

<sup>38</sup> Robert Hogan, Tomas Chamorro-Premuzic, dan Robert B. Kaiser, "Employability and Career Success: Bridging the Gap Between Theory and Reality," *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 6, No. 1 (2013), 3–16.

<sup>39</sup> Ikatan Bankir Indonesia, "Bank Memahami Nasabah, Tapi Kurang Memahami Karyawan," *Ikatan Bankir Indonesia*, 2014, <https://ikatanbankir.or.id/serba-serbi/bank-memahami-nasabah-tapi-kurang-memahami-karyawan/>.

sudah menghasilkan kinerja yang baik.<sup>40</sup> Berdasarkan ulasan, data-data, serta *research gap* di atas peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian pada Bank Syariah Indonesia wilayah Surabaya, mengingat bahwa Bank Syariah Indonesia merupakan salah satu bank di Indonesia yang jumlah SDMnya cukup besar yaitu mencapai 20.094 orang<sup>41</sup> dengan jumlah kantor BSI untuk Surabaya sebanyak 40 cabang.<sup>42</sup> Adapun penelitian yang dilakukan oleh peneliti berjudul **“Pengaruh *Work Engagement* dan *Internal Locus of Control* terhadap *Career Success* dengan Kinerja Karyawan sebagai Variabel Intervening”**.

## B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan?
2. Bagaimana pengaruh *Internal Locus of Control* terhadap Kinerja Karyawan?
3. Bagaimana pengaruh *Work Engagement* terhadap *Career Success*?
4. Bagaimana pengaruh *Internal Locus of Control* terhadap *Career Success*?
5. Bagaimana pengaruh Kinerja Karyawan terhadap *Career Success*?
6. Bagaimana pengaruh *Work enegagement* terhadap *Career Success* dengan Kinerja karyawan sebagai variabel intervening?
7. Bagaimana pengaruh *Internal Locus of Control* terhadap *Career Success* dengan Kinerja karyawan sebagai variabel intervening?

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

---

<sup>40</sup> I Wayan Saklit, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Intensi Turnover: Kepuasan Kerja Sebagai Mediator,” *Jurnal Manajemen*, Vol. XXI, No. 03 (2017), 472–490.

<sup>41</sup> Luky Maulana Firmansyah and Karyuwi Barton, “Pengamat: Jumlah SDM Dan Cabang Jadi Tantangan Bank Syariah Indonesia,” *Lokadata*, <https://lokadata.id/artikel/pengamat-jumlah-sdm-dan-cabang-jadi-tantangan-bank-syariah-indonesia>.

<sup>42</sup> Bank Syariah Indonesia, “Jaringan BSI,” *BSI*, 2020, <https://www.bankbsi.co.id/storage/uploads/documents/p4ecjiOIhtc4GnqmMx9H1dgGRiMpFZS9MtYdqME.pdf>.

### C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan.
2. Untuk menguji pengaruh *Internal Locus of Control* terhadap Kinerja Karyawan.
3. Untuk menguji pengaruh *Work Engagement* terhadap Career Success.
4. Untuk menguji pengaruh *Internal Locus of Control* terhadap Career Success.
5. Untuk menguji pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Career Success.
6. Untuk menguji pengaruh *Work Engagement* terhadap Career Success dengan Kinerja karyawan sebagai variabel intervening.
7. Untuk menguji pengaruh *Internal Locus of Control* terhadap Career Success dengan Kinerja karyawan sebagai variabel intervening.

### D. Kegunaan Hasil Penelitian

Berangkat dari tujuan penelitian, peneliti berharap hasil penelitian mampu memberikan utilitas dalam dua aspek berikut ini:

#### 1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memahami hubungan antara *work engagement*, dan *internal locus of control* terhadap *career success* yang dimediasi oleh kinerja yang dilakukan melalui penelitian secara empiris. Peneliti harap dengan penelitian ini dapat memberikan manfaat terhadap permasalahan yang terkait dengan variabel yang diteliti, baik bagi peneliti, ataupun bagi akademisi lainnya.

#### 2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktikal yang diharapkan oleh peneliti dari penelitian ini adalah dapat menjadi masukan bagi para manajer sekaligus karyawan di sebuah perusahaan untuk memperhatikan hal-hal yang dapat menopang kinerja dan mencapai kesuksesan karir.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Landasan Teori

#### 1. Social Cognition Career Theory

*Social Cognition Career Theory* (SCCT) dalam kajian Ishak merupakan teori yang dikembangkan oleh Lent, Brown, dan Hackett dan merupakan pengembangan dari *Social Cognitive Theory* (SCT) milik Bandura. SCT menegaskan bahwa perilaku manusia adalah sesuatu yang unik yang ditentukan oleh interaksi timbal balik yang dinamis di antara tiga faktor yaitu *personal factors*, *behavior*, dan *environment*. Teori SCCT sendiri lebih berfokus pada kinerja, kepercayaan individu akan kemampuannya untuk sukses, hasil dari ekspektasi, serta tujuan pribadi yang mempengaruhi pilihan karir seseorang seperti niat, serta aspirasi untuk terlibat dalam suatu pekerjaan atau arah karir tertentu. SCCT menyatakan bahwa pilihan tentang karir dipengaruhi oleh kepercayaan dan perkembangan individu akan empat faktor yaitu pencapaian kinerja pribadi, proses belajar dan mengamati lingkungan sosial, persuasi sosial (pengaruh sosial), serta *physiological states dan reactions*. Pada akhirnya keempat faktor tersebut akan mengembangkan tujuan individu dan upaya serta keterlibatannya untuk mencapai karir yang diinginkan.

SCCT menguraikan tiga proses yang saling terkait dengan minat dalam berkarir, pilihan dan tindakan yang relevan dengan upaya pencapaian karir, dan level dari pencapaian kinerja. Kemudian teori ini menyatakan bahwa ada dua aspek dalam pencapaian karir yaitu tingkat pencapaian individu dalam tugas dan pekerjaannya seperti gaji dan promosi, dan tingkat di mana individu bertahan pada pekerjaannya yang berasal dari diri sendiri seperti rasa puas atau senang akan pekerjaan dan pencapaian yang diraihinya.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Shahibudin Ishak, "Career Success Studies : An Examination of Indicators , Approach and Career Success Studies : An Examination of Indicators , Approach and Underlying Theories in Literature," *Science Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 6 (2015), 251–257.



## 2. *Social Exchange Theory*

*Social exchange theory* menurut Mullins dan Christy adalah suatu teori yang menitikberatkan pada perilaku (*behavior*) atau hubungan timbal balik (*interrelationship*) antara pekerja dengan pekerjaannya. *Social exchange theory* berakar dari budaya antropologi dan ekonomi yang premis pusatnya menyatakan bahwa dasar fundamental dari hubungan manusia adalah pertukaran atau timbal balik antara hubungan sosial dengan sumber daya materi.<sup>44</sup> Saks dalam Armstrong dan Taylor berpendapat bahwa *social exchange theory* merupakan teori yang menyatakan bahwa kewajiban terbentuk melalui serangkaian interaksi diantara pihak yang terlibat dalam kondisi timbal balik dan saling ketergantungan. Prinsip dasar dari teori ini adalah hubungan yang terus terjalin dari waktu ke waktu hingga menghasilkan kepercayaan, sifat loyal, serta komitmen dari pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan timbal-balik tersebut.<sup>45</sup> Saks juga berpendapat bahwa salah satu jalan seorang pekerja untuk membayar kembali organisasi atau perusahaan mereka sebagai timbal balik adalah melalui tingkat keterlibatan serta keterikatan (*engagement*) mereka.

## 3. *Attribution Theory*

Atribusi adalah suatu proses menginterpretasikan penyebab dari perilaku orang lain. Teori atribusi menurut Supartha dan Sintaasih dikembangkan untuk menjelaskan perbedaan penilaian seseorang terhadap orang lain tergantung dari atribusi yang diberikan pada perilaku tertentu.<sup>46</sup> Ketika orang lain mencoba menilai, memahami, dan mencoba menfasirkan perilaku orang lain disebut dengan *attribution theory*.<sup>47</sup> Menurut Robbins dan Judge *attribution theory* adalah cara untuk menjelaskan mengapa kita memiliki penilaian yang berbeda terhadap orang lain berdasarkan

<sup>44</sup> Mullins dan Christy, *Management & Organisational Behavior...*, 12.

<sup>45</sup> Armstrong and Taylor, *Armstrong Handbook of...*, 195.

<sup>46</sup> Wayan Gede Supartha and Desak Ketut Sintaasih, *Pengantar Perilaku Organisasi (Teori, Kasus, dan Aplikasi Penelitian)* (Denpasar: CV. Setia Bakti, 2017), 19.

<sup>47</sup> Mullins dan Christy, *Management & Organisational Behavior...*, 207.

perilakunya.<sup>48</sup> Proses atribusi memiliki utilitas untuk mendorong pemahaman individu akan faktor serta penyebab dari perilaku dan merupakan suatu mediator reaksi terhadap dunia sosial.<sup>49</sup> Penggagas dari teori ini yaitu Heider, menyatakan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh kombinasi dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Teori ini menunjukkan bahwa ketika seseorang mengamati perilaku orang lain, orang tersebut akan mencoba menentukan apakah perilaku tersebut disebabkan secara internal atau eksternal. Faktor internal berhubungan dengan kemampuan, keterampilan, dan banyaknya usaha yang dilakukan. Sedangkan faktor eksternal berhubungan dengan faktor lingkungan, aturan dan kebijakan, perilaku atasan dan hal lainnya.<sup>50</sup>

*Attribution theory* juga berfokus tentang kegagalan dan keberhasilan. Hasil penelitian dari Weiner dalam Armstrong menunjukkan orang-orang dengan *high level achievement* atau berhasil meraih kesuksesan, mengakui hal tersebut dikarenakan oleh faktor-faktor internal seperti *ability* dan *effort*, dan orang-orang tersebut menganggap kegagalan sebagai suatu peristiwa karena kurangnya usaha dan bukan karena kurang *ability*.<sup>51</sup> Perilaku di tempat kerja menurut atribusi teori dapat dijelaskan dengan *locus of control*, yaitu apakah setiap karyawan memiliki pemahaman bahwa apa yang terjadi dan apa yang dicapai merupakan hasil dari kerja keras mereka, atau sebaliknya berdasarkan faktor-faktor eksternal.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> Robbins and Judge, *Organizational Behavior Fifteenth Edition...*, 168.

<sup>49</sup> Samsuar, "Atribusi," *Jurnal Network Media*, Vol. 2, No. 1 (2019), 65.

<sup>50</sup> Mullins and Christy, *Management & Organisational Behavior...*, 207.

<sup>51</sup> Armstrong, *A Handbook of Human...* 207.

<sup>52</sup> Mullins and Christy, *Management & Organisational Behavior...*, 207.

#### 4. *Career Success*

##### a. *Konsep Career Success*

Karir adalah jabatan atau kepangkatan yang diperoleh seorang karyawan selama bekerja, sedangkan jenjang karir adalah tingkatan jabatan atau kepangkatan dalam suatu perusahaan.<sup>53</sup> Kesuksesan karir adalah suatu jalan bagi individu untuk memenuhi kebutuhan diri yang berkaitan dengan pencapaian dan kekuatan di dalam jalur karir.<sup>54</sup> Kemudian Judge et al dalam Abele et al mendefinisikan kesuksesan karir sebagai suatu pencapaian individu secara nyata ataupun yang dirasakan sebagai hasil akumulasi dari pengalaman kerja.<sup>55</sup> Selaras dengan teori tersebut, Hakim et al dalam Poon et al menyatakan bahwa *career success* atau kesuksesan karir adalah hasil yang diinginkan atau akumulasi pencapaian secara nyata (objektif) dan berdasarkan apa yang dirasakan (subjektif) yang dihasilkan dari pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan.<sup>56</sup>

Menurut Gattiker and Larwood; Judge et al; dan Melamed dalam Ballout, kesuksesan karir telah dipartisi menjadi dimensi ekstrinsik dan intrinsik. Kesuksesan karir ekstrinsik mewakili komponen objektif dari kesuksesan karir, dan mengacu pada pencapaian atau hasil karir yang dapat diamati, seperti gaji, promosi, kekuasaan, dan status pekerjaan. Sedangkan kesuksesan karir intrinsik mewakili komponen subjektif dari kesuksesan karir, dan mengacu pada perasaan dan reaksi individu terhadap karir mereka sendiri, dan biasanya dinilai dalam hal kesuksesan psikologis seperti kepuasan karir, komitmen karir, dan kepuasan kerja. Dari sisi subjektif, individu melihat kesuksesan karir mereka sebagai fungsi dari

<sup>53</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya...*, 151.

<sup>54</sup> Ishak, "Career Success Studies...", 251.

<sup>55</sup> Andrea E. Abele, Daniel Spurk, dan Judith Volmer, "The Construct of Career Success: Measurement Issues and an Empirical Example," *Zeitschrift fur Arbeitsmarktforschung*, Vol. 43, No. 3 (2011): 195–206.

<sup>56</sup> Poon et al., "Meaning and Determinants...", 21-29.

standar internal mereka sendiri.<sup>57</sup> Kemudian Hughes dalam Heslin menambahkan bahwa kesuksesan karir objektif dapat diverifikasi oleh pihak ketiga yang tidak memihak, sedangkan kesuksesan karir subjektif hanya dialami dan dirasakan secara langsung oleh orang yang berkecimpung dalam karir tersebut.<sup>58</sup>

Dari waktu ke waktu, ada tiga pendekatan utama yang digunakan untuk mempelajari kesuksesan karir, pendekatan tersebut antara lain berasal dari perspektif individu, perspektif struktural, dan perspektif perilaku. Adapun definisi dari ketiga perspektif tersebut antara lain :

- 1) Perspektif Individu yaitu pendekatan yang berfokus pada *personal factors* seperti modal manusia (pendidikan dan pelatihan), status sosial dan demografi, perbedaan individu, dan faktor motivasi, keterikatan, ataupun komitmen individu. Pendekatan dari perspektif individu menyatakan bahwa individu adalah orang yang mengembangkan sumber daya mereka sendiri dengan memaksimalkan segala potensi seperti pendidikan, keterampilan, dan kegigihan dalam bekerja untuk mencapai kesuksesan karir.
- 2) Perspektif struktural yaitu pendekatan dari sisi manajemen organisasi seperti praktek promosi.
- 3) Perspektif perilaku yaitu pendekatan yang mengasumsikan bahwa untuk mencapai kesuksesan karir diperlukan strategi tertentu seperti politik pengaruh dan perilaku dalam organisasi yang sengaja dibangun untuk mencapai karir yang diinginkan.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Hassan I. Ballout, "Career Success: The Effects of Human Capital, Person-Environment Fit and Organizational Support," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 8 (2007), 741–765.

<sup>58</sup> Peter A Heslin, "Conceptualizing and Evaluating Career Success," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 136, No. 26 (2005), 113–136.

<sup>59</sup> Ishak, "Career Success Studies...", 252.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan karir menurut Kasmir<sup>60</sup> antara lain :

- 1) Kinerja, proses dan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan.<sup>61</sup>
- 2) Motivasi kerja, merupakan dorongan atau rangsangan kepada seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, motivasi kerja ini bisa berasal dari dalam dan luar diri individu.
- 3) Keterikatan, yaitu suatu keadaan dalam bentuk komitmen emosional dan intelektual kepada perusahaan ataupun pekerjaan yang dijalannya yang ditunjukkan dengan adanya kepuasan, komitmen, serta kinerja yang lebih baik.<sup>62</sup>
- 4) Kepuasan kerja, yaitu tingkat rasa puas atas apa yang telah dikerjakannya.
- 5) Kedisiplinan, merupakan tindakan patuh dan mengikuti seluruh peraturan yang dikeluarkan perusahaan.
- 6) Loyalitas, yaitu kesetiaan seorang karyawan kepada perusahaannya.
- 7) Pendidikan dan pelatihan, yaitu kegiatan seorang karyawan untuk mengasah dan menambah pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan agar mampu melakukan pekerjaannya jauh lebih baik dan menuju jenjang karir yang lebih tinggi.

#### **b. Indikator *Career Success***

Indikator kesuksesan karir menurut Ishak dalam penelitiannya mengelompokkan indikator kesuksesan karir ke dalam empat kuadran yang antara lain:

<sup>60</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya...*, 157.

<sup>61</sup> Sopiah and Sangadji, *Manajemen Sumber Daya...*, 350.

<sup>62</sup> Armstrong, *A Handbook of Human...*, 272.

Tabel 2.1 Indikator Karir

<b>Q1</b> <b>(Ekstrinsik/Objektif)</b>	<b>Q3</b> <b>(Intrinsik/Objektif)</b>
-Tingkat kepangkatan/jabatan -Promosi -Rotasi -Gaji	-Pengakuan -Power -Dampak/Pengaruh
<b>Q2</b> <b>(Ekstrinsik/Subjektif)</b>	<b>Q4</b> <b>(Intrinsik/Subjektif)</b>
-Penilaian promotabilitas -Kelayakan pekerjaan	-Kepuasan kerja -Keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan -Kepuasan karir

Sumber : *Jurnal penelitian Shahibudin Ishak*.<sup>63</sup>

Selain Ishak, Thorndike, Hilton & Dill dalam Heslin dmembagi kesuksesan karir dalam indikator objektif dan subjektif, yang antaa lain:

- 1) Indikator kesuksesan karir objektif meliputi gaji, pertumbuhan gaji, dan promosi.
- 2) Indikator kesuksesan karir subjektif yaitu rasa puas akan karir dan pekerjaan saat ini.

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan adalah indikator Ishak berupa empat kuadran indikator ekstrinsik-objektif, ekstrinsik-subjektif, instrinsik-objektif, dan intriksik-subjektif.

## 5. Kinerja Karyawan

### a. Konsep Kinerja Karyawan

Kinerja perusahaan tergantung dari kinerja karyawannya di dalamnya<sup>64</sup> sehingga kinerja (*performance*) merupakan suatu hal yang sangat penting baik bagi perusahaan ataupun karyawan itu sendiri. *Performance* atau kinerja sendiri menurut Mangkunegara dalam Sopiah dan Sangadji adalah proses dan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas

<sup>63</sup> Ishak, "Career Success Studies...", 252.

<sup>64</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya...*, 182.

yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan.<sup>65</sup> Kemudian Armstrong mendefinisikan kinerja sebagai perilaku dan hasil.<sup>66</sup> Pernyataan tersebut memiliki arti bahwa kinerja bukan semata-mata hanya tentang hasil akhir dari suatu pekerjaan, tetapi juga termasuk segala perilaku yang berasal dari diri sendiri baik secara psikis atau fisik yang diterapkan dalam proses kerja dan dapat dinilai terpisah dari hasil, atau secara sederhananya, kinerja bukan hanya tentang hasil, tetapi juga tentang bagaimana segala usaha untuk memperoleh hasil tersebut.

Kinerja tidak terjadi atau terbentuk begitu saja, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan juga sudah banyak dikemukakan dan disampaikan oleh para ahli ataupun pada penelitian sebelumnya. Menurut Mathis dan Jackson ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan dan hubungan ketiga faktor tersebut sudah diakui secara luas dalam berbagai literatur manajemen,<sup>67</sup> adapun faktornya yaitu :

- 1) Kemampuan (*Ability*), Surya et al mendefinisikan *ability* sbagai keahlian pada umumnya yang karyawan miliki<sup>68</sup> yang dapat menunjang karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
- 2) Usaha (*Effort*), merupakan segala kemampuan yang karyawan kerahkan untuk melakukan pekerjaannya, termasuk dalam menghadapi hambatan-hambatan yang dialami.
- 3) Dukungan (*Support*), merupakan bentuk dukungan baik yang didapat dari eksternal ataupun internal karyawan.

<sup>65</sup> Sopiah and Sangadji, *Manajemen Sumber Daya...*, 350.

<sup>66</sup> Michael Armstrong, *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines*, 3th ed. (London & Philadelphia: Kogan Page, 2006), 7.

<sup>67</sup> Robert L Mathis dan John H Jackson, *Human Resource Management* (Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2011), 113.

<sup>68</sup> Wahyu Adi Surya, Endang Siti Astuti, dan Heru Susilo, "Pengaruh Employee Knowledge, Skill, Dan Ability (KSA) Terhadap Penggunaan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Dan Kinerja Karyawan," *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 8, No. 1 (2014), 2.

Menurut Campbell dalam Armstrong & Taylor, kinerja karyawan merupakan hasil akhir dari tiga faktor, yaitu :

- 1) *Termed declarative knowledge*, atau pengetahuan tentang fakta dan berbagai hal mengenai pekerjaan atau hal yang dapat menunjang pekerjaan.
- 2) *Termed procedural knowledge and skills*, atau pengetahuan tentang bagaimana menyelesaikan sesuatu dan memanfaatkan keterampilan untuk melakukannya.
- 3) *Termed motivation*, atau motivasi untuk bertindak dan mengerahkan upaya untuk bertahan.

Kemudian menurut Armstrong dalam Sopiah, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja<sup>69</sup> antara lain :

- 1) Faktor Individu (*personal factors*), faktor individu meliputi segala sesuatu di dalam diri individu yang dapat mendorong individu dalam melakukan dan mengendalikan apa yang dilakukan dan dikerjakannya. Faktor individu dapat mencakup keahlian, motivasi, keterikatan, *locus of control*, rasa nyaman dan kebahagiaan.
- 2) Faktor Kepemimpinan (*leadership factors*), faktor kepemimpinan berhubungan dengan kualitas dukungan (*quality of support*), serta arahan yang pimpinan berikan.
- 3) Faktor Kelompok/rekan kerja (*team factors*), faktor kelompok ini berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan-rekan di lingkungan pekerjaan.
- 4) Faktor Sistem (*system factors*), faktor sistem berhubungan dengan sistem, fasilitas, dan metode kerja yang disediakan serta dituntut oleh perusahaan.
- 5) Faktor Situasi (*contextual/situational factors*), faktor situasi berhubungan dengan perubahan lingkungan kerja ataupun tekanan, baik dari internal ataupun eksternal.

---

<sup>69</sup> Sopiah and Sangadji, *Manajemen Sumber Daya....*, 352.



Armstrong juga menyatakan bahwa untuk meraih *high level performance* karyawan, dapat dilakukan melalui *psychological contract* dengan karyawan, membentuk *high level engagement* karyawan, memotivasi karyawan, serta meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan.<sup>70</sup> Hal-hal tersebut juga merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **b. Indikator Kinerja Karyawan**

Melakukan penilaian terhadap kinerja merupakan suatu hal penting bagi perusahaan untuk dilakukan. Hal tersebut dikarenakan melalui penilaian terhadap kinerja karyawan, perusahaan akan bisa menilai seberapa potensial karyawan tersebut, serta menilai kinerja dari perusahaan sendiri. Beberapa perusahaan sudah memiliki sistem formal untuk mengukur kinerja karyawan, dan membagi skala penilaian kinerja ke beberapa tingkatan,<sup>71</sup> yang antara lain :

- 1) *Exceptional performance*, yaitu kinerja yang melebihi harapan dan secara konsisten membuat kontribusi yang luar biasa dan secara signifikan memperluas dampak serta pengaruhnya.
- 2) *Well-balance performance*, yaitu kinerja yang secara umum sudah memenuhi target dan perannya dalam pekerjaan, dan secara konsisten melakukan pekerjaannya dengan baik.
- 3) *Barely effective performance*, yaitu kinerja yang belum memenuhi target dan perannya dalam pekerjaan, sehingga diperlukan peningkatan yang signifikan.
- 4) *Unacceptable performance*, yaitu kinerja yang gagal untuk memenuhi target dan perannya dalam pekerjaannya, menunjukkan perilaku yang kurang berkomitmen pada pekerjaan, serta tidak ada usaha untuk memperbaiki kinerjanya.

<sup>70</sup> Armstrong and Taylor, *Armstrong Handbook of Human.....*, 62.

<sup>71</sup> *Ibid.*, 340.

Adapun indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan menurut Robbins<sup>72</sup> antara lain:

- 1) Kualitas, yaitu persepsi terhadap kesempurnaan hasil dari pekerjaan terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah yang dapat dihasilkan oleh karyawan; dapat dinyatakan dalam unit, ataupun jumlah siklus pekerjaan yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu tingkat efektifitas dalam menggunakan waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
- 4) Efektifitas, yaitu tingkat optimalitas dalam menggunakan sumber daya perusahaan baik tenaga, biaya, teknologi, bahan baku, ataupun dalam mengerahkan usaha individu.
- 5) Kemandirian, yaitu tingkat komitmen berupa tanggung jawab karyawan secara mandiri terhadap perusahaan dalam melakukan pekerjaan.

Kemudian indikator lain menurut Mangkunegara dalam Sopiah & Sangadji yang juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja<sup>73</sup> antara lain:

- 1) Kesanggupan karyawan yang berhubungan dengan ketepatan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan.
- 2) Penyelesaian pekerjaan yang dapat melebihi target seharusnya.
- 3) Melakukan pekerjaan tanpa adanya kesalahan yang berarti.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja dalam penelitian ini adalah indikator dari Robbins yang meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian.

---

<sup>72</sup> Stephen P Robbins, *Organizational Behaviour* (New Jersey: PEARSON, n.d.), 316.

<sup>73</sup> Sopiah and Sangadji, *Manajemen Sumber Daya...*, 352.

## 6. *Work Engagement*

### a. Konsep *Work Engagement*

*Work engagement* menurut Chiumento dalam Armstrong adalah hubungan positif dua arah antara pekerja dengan perusahaannya, di mana keduanya saling berpartisipasi atas dasar kebutuhan masing-masing, dan keduanya saling mendukung untuk mencapai kebutuhan tersebut. Selaras dengan pernyataan Chiumento, *Institute of Employment Studies* dalam Armstrong juga mendefinisikan *work engagement* sebagai sikap positif yang diyakini oleh karyawan terhadap perusahaan serta nilai-nilai di dalamnya. Kemudian menurut Royal Bank Scotland dalam Armstrong, *work engagement* didefinisikan sebagai suatu keadaan dalam bentuk komitmen emosional dan intelektual kepada perusahaan ataupun pekerjaan yang dijalannya yang ditunjukkan dengan adanya kepuasan, komitmen, serta kinerja yang lebih baik.<sup>74</sup> Robbins dan Judge berpendapat bahwa *work engagement* adalah sebuah konsep di mana seorang pekerja merasa memiliki keterikatan, kepuasan, serta antusias terhadap pekerjaan dan apa yang dilakukannya.<sup>75</sup> Marcey dalam Armstrong dan Taylor mendefinisikan *work engagement* sebagai suatu fokus energi yang membuat seorang pekerja menjadi berinisiatif dalam pekerjaannya, memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri, serta adanya upaya dan kegigihan untuk mewujudkan tujuan dari perusahaan.<sup>76</sup> Berdasarkan pendapat para ahli di atas, *work engagement* dapat didefinisikan sebagai sikap positif dua arah, antara pekerja dengan pekerjaannya yang direalisasikan dalam bentuk komitmen emosional, intelektual, rasa puas, antusias, kegigihan, inisiatif, serta kemampuan untuk menyesuaikan diri yang ditujukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

---

<sup>74</sup> Armstrong, *A Handbook of Human Resource...*, 272.

<sup>75</sup> Robbins and Judge, *Organizational Behavior Fifteenth...*, 77.

<sup>76</sup> Armstrong and Taylor, *Armstrong Handbook of Human...*, 194.

*Work engagement* menjadi sangat bernilai bagi perusahaan karena dengan adanya keterikatan karyawan dengan pekerjaan dan perusahaan dapat menjadi salah satu sumber daya dalam membangun *competitive advantage* perusahaan. Untuk itu sangat penting bagi perusahaan untuk dapat membuat karyawannya memiliki keterikatan atau *work engagement*. Menurut Armstrong *work engagement* dapat dibentuk dengan memusatkan perhatian pada faktor-faktor intrinsik seperti motivasi (*motivation*), penghargaan dan pengakuan (*achievement and recognition*), dan menanamkan prinsip-prinsip yang jelas sebagai suatu kebijakan dalam menjalankan pekerjaan.<sup>77</sup> Kemudian kegembiraan dalam bekerja juga menjadi komponen pembentuk yang penting untuk *work engagement*, dan kegembiraan atau kesenangan tersebut dapat diciptakan oleh kualitas kepemimpinan yang baik di mana pemimpin perusahaan harus memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya dan memberikan karyawan ruang lingkup untuk menuangkan keterampilan (*skills*) dan kemampuan (*abilities*) mereka.

Selain Armstrong, Tewel et al juga mengemukakan beberapa faktor yang dapat mendorong karyawan untuk lebih *engaged* terhadap perusahaan atau pekerjaannya, antara lain :

1) Persepsi Karyawan mengenai Pentingnya Pekerjaan Mereka

Setiap karyawan di perusahaan harus memiliki rasa bahwa apa yang dikerjakan adalah suatu hal yang penting tanpa melihat seberapa tinggi atau rendah jabatan mereka. Karyawan harus merasa bahwa apa yang dikerjakan akan memiliki nilai (*value*) bagi dirinya, orang lain, ataupun perusahaan. Selain itu, perusahaan harus memberikan apresiasi terhadap keberhasilan atas pekerjaan karyawan sehingga hubungan dua arah secara positif akan terbentuk.

2) Peningkatan Karir

---

<sup>77</sup> Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management* (London & Philadelphia: Kogan Page, 2006), 112.

Adanya jenjang karir yang jelas dapat membuat para karyawan memiliki pandangan yang lebih terarah mengenai rencana karir mereka. Kejelasan mengenai jenjang karir membuat karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan banyak hal positif terkait dengan pola kerja atau pekerjaan yang akan dilakukan oleh karyawan.

### 3) Persepsi mengenai Etos dan Nilai Organisasi

Cara karyawan dalam mempersepsikan nilai-nilai serta etos kerja dalam perusahaan menjadi hal yang penting untuk meningkatkan *work engagement*. Hal tersebut dikarenakan dalam lingkungan pekerjaan, karyawan tidak semata-mata hanya perlu materi, tetapi juga memerlukan lingkungan kerja yang dapat mendorong karyawannya untuk meningkatkan capacity dirinya sehingga bisa maju. Rasa bangga atas nilai organisasi dan kejelasan sistem dan etos kerja di perusahaan juga dapat mendorong karyawan untuk memiliki keterikatan dengan perusahaannya.

### 4) Komunikasi yang Efektif antar Anggota Perusahaan

Sangat penting untuk perusahaan dapat membangun lingkungan kerja yang komunikatif serta memperkecil *mis* persepsi atau *mis* kesepahaman antar anggota perusahaan. Komunikasi yang baik sangat penting untuk dilakukan karena melalui komunikasi yang baik, para karyawan dapat saling berkoordinasi dan merasa nyaman satu sama lain.

Mendukung pernyataan Armstrong dan beberapa pernyataan Tewal et al, Robbins menyatakan bahwa ada beberapa faktor kunci yang membuat karyawan akan lebih mudah memiliki *work engagement*,<sup>78</sup> antara lain :

- 1) Yang pertama, Membuat karyawan percaya bahwa ketika mereka terlibat dalam suatu pekerjaan, pekerjaan tersebut memiliki arti dan nilai (*value*);

---

<sup>78</sup> Robbins and Judge, *Organizational Behavior Fifteenth...*, 212.

- 2) Adanya karakteristik pekerjaan yang jelas serta sumber daya yang cukup untuk membuat pekerjaan dan bekerja menjadi lebih efektif juga menjadi faktor pendorong dari terbentuknya *work engagement*;
- 3) Kemudian adanya keseragaman antara nilai-nilai individu karyawan dengan nilai-nilai perusahaan;
- 4) Karakteristik individu seperti *gender*, di mana semakin perusahaan menerapkan keseimbangan penghargaan atau apresiasi kerja terkait *gender diversity*, maka keseimbangan keterikatan antara laki-laki dan perempuan juga akan terbentuk terhadap pekerjaan mereka;
- 5) Yang terakhir adalah adanya perilaku kepemimpinan yang menginspirasi serta mendorong karyawan untuk maju dengan memberikan rasa tanggung jawab dan apresiasi kepada hasil kerja karyawan.

Faktor-faktor pendorong *work engagement* yang disebutkan para ahli di atas secara garis besar berasal dari struktur atau lingkungan organisasi, sistem kerja, serta kualitas kepemimpinan perusahaan, serta karakteristik pekerja di mana sebuah perusahaan harus mampu menciptakan semua faktor tersebut untuk mendorong terbentuknya *work engagement* para karyawan.

#### **b. Indikator Work Engagement**

Berdasarkan pengertian dari *work engagement* serta faktor-faktor yang membentuknya, beberapa para ahli menggunakan beberapa indikator berbeda untuk mengukur *work engagement*. Schaufeli dan Bakker dalam Bakker dan Leiter juga menggagas tiga indikator untuk mengukur *work engagement*,<sup>79</sup> yaitu :

- 1) *Vigour*, yaitu kondisi karyawan yang meliputi tingginya semangat dan kegigihan dalam memberikan usaha yang maksimal dalam setiap pekerjaan diikuti dengan *mental resilience* yang baik sehingga dapat mudah beradaptasi dengan berbagai situasi.

<sup>79</sup> Arnold B Bakker and Michael P Leiter, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (New York: Psychology Press, 2010),182.

- 2) *Dedication*, yaitu kondisi karyawan yang meliputi timbulnya perasaan bangga tentang pekerjaan dan perusahaannya, serta adanya rasa antusias yang tinggi dalam melakukan pekerjaan serta menghadapi berbagai tantangan baru dalam pekerjaan.
- 3) *Absorption*, menurut Knight et al yaitu kondisi karyawan yang meliputi keadaan penuh konsentrasi, rasa positif, serta rasa senang yang amat tinggi terhadap kondisi pekerjaannya.<sup>80</sup>

Alfes et al dalam Armstrong dan Taylor juga menyebutkan bahwa ada tiga aspek inti untuk mengukur *work engagement*,<sup>81</sup> yaitu :

- 1) *Intellectual Engagement*, yaitu tentang bagaimana karyawan berpikir untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik.
- 2) *Affective Engagement*, yaitu tentang bagaimana karyawan merasa positif dalam melakukan pekerjaannya, dan merasa telah melakukan pekerjaan yang baik.
- 3) *Social Engagement*, yaitu tentang bagaimana karyawan aktif dalam mengambil momentum untuk berdiskusi mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan pengembangannya dengan orang lain.

Dalam penelitian ini, indikator *work engagement* yang akan digunakan adalah indikator gagasan Schaufeli dan Bakker dalam Bakker dan Leiter yang meliputi *vigour*, *dedication*, dan *absorption*.

## 7. *Locus of Control*

### a. Konsep *Locus of Control*

Perilaku di tempat kerja ataupun terhadap pekerjaan dapat berbeda sesuai dengan *locus of control* seseorang.<sup>82</sup> Menurut Robbins dan Coulter *locus of control* merupakan persepsi seseorang mengenai sumber

<sup>80</sup> Caroline Knight, Malcolm Patterson, and Jeremy Dawson, "Building Work Engagement : A Systematic Review and Meta-Analysis Investigating the Effectiveness of Work Engagement Interventions," *Journal of Organizational Behavior* (2016), 3.

<sup>81</sup> Armstrong and Taylor, *Armstrong Handbook of Human.....*, 194.

<sup>82</sup> Knight, Patterson, and Dawson, "Building Work Engagement : A Systematic Review and Meta-Analysis Investigating the Effectiveness of Work Engagement Interventions."

pencapaian dan apa yang terjadi pada hidup mereka.<sup>83</sup> *Locus of control* dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu internal dan eksternal atau lebih dikenal dengan istilah *internal locus of control* dan *external locus of control*.

Robbins dalam Tewel et al mendefinisikan *internal locus of control* sebagai karakteristik kepribadian positif yang menggambarkan keyakinan seseorang bahwa kontrol atas diri, perilaku, serta hasil yang mereka peroleh sepenuhnya ditentukan oleh diri sendiri.<sup>84</sup> Orang dengan *internal locus of control* yang tinggi akan lebih cenderung bertanggung jawab atas konsekuensi diri mereka dan memiliki standar internal tentang benar dan salah dalam berperilaku, dan lebih konsisten dalam tindakan dan kegigihan untuk mencapai sesuatu<sup>85</sup> karena cenderung selalu berusaha untuk memecahkan masalah ketika mendapat hambatan dalam mencapai tujuan.<sup>86</sup>

*External locus of control* adalah karakteristik kepribadian yang meyakini bahwa apapun yang terjadi terhadap diri mereka dikontrol atau dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar kemauan diri sendiri seperti takdir ataupun keberuntungan,<sup>87</sup> dan orang-orang dengan karakteristik seperti ini tidak selalu mengetahui langkah apa yang harus dilakukan untuk menghadapi hambatan atau masalah,<sup>88</sup> sehingga orang-orang dengan orientasi *external locus of control* tinggi akan lebih cenderung kurang mengambil tanggung jawab atas diri mereka sendiri dan cenderung lebih mengandalkan faktor-faktor di luar diri mereka.<sup>89</sup>

---

<sup>83</sup> Stephen P Robbins dan Mary Coulter, *Management Eleventh Edition*, 10th ed. (New Jersey: PEARSON, 2012), 131.

<sup>84</sup> Tewel et al., *Perilaku Organisas...*, 72.

<sup>85</sup> Robbins and Coulter, *Management Eleventh Edition...*, 131.

<sup>86</sup> Robbins, *Organizational Behaviour...*, 46.

<sup>87</sup> Tewel et al., *Perilaku Organisasi...*, 72.

<sup>88</sup> Robbins, *Organizational Behaviour...*, 46.

<sup>89</sup> Robbins and Coulter, *Management Eleventh Edition...*, 131.



### **b. Indikator *Locus of Control***

Merujuk pada teori *internal locus of control* dari para ahli, di mana *internal locus of control* adalah keyakinan serta persepsi individu bahwa ia mampu dan memiliki kendali terhadap yang terjadi dan terhadap pencapaian yang diraih berdasarkan kemampuan serta usaha dirinya sendiri. Adapun indikator *internal locus of control* menurut Rotter dalam Soleh et al *internal locus of control*, yaitu :

- 1) Semua pencapaian merupakan hasil dari usaha sendiri;
- 2) Menjadi pemimpin sebagai hasil dari upaya sendiri;
- 3) Kesuksesan seseorang merupakan hasil dari kerja keras dan bukan karena keberuntungan;
- 4) Peristiwa dalam hidup ditentukan oleh kemampuan diri sendiri;
- 5) Kehidupan seseorang ditentukan oleh tindakannya sendiri;
- 6) Kegagalan seseorang disebabkan karena tindakannya sendiri;

Kemudian selain Rotter, Robbins dan Judge dalam Soleh et al<sup>90</sup> juga mengemukakan beberapa indikator antara lain :

- 1) Suka bekerja keras (*like to work hard*);
- 2) Berinisiatif tinggi (*has high initiative*);
- 3) Selalu mencoba menemukan solusi untuk setiap masalah;
- 4) Selalu mencoba untuk berpikir seefektif mungkin;
- 5) Selalu ada persepsi untuk selalu mengerahkan *effort* jika ingin berhasil;

Adapun indikator *internal locus of control* yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator dari Rotter dalam Soleh.

---

<sup>90</sup> Ahmad Soleh, Rinto Noviantoro, and Dedy Putrafinaldo, "The Effect of Locus of Control and Communication Toward Employee Performance," *Management Sustainable Development Journal*, Vol. 2, No. 2 (2020), 45.

## 8. Konsep Hubungan Antar Variabel

### a. Hubungan *Work Engagement* dengan Kinerja

*Work engagement* menjadi sangat penting bagi perusahaan karena dengan adanya keterikatan karyawan dengan pekerjaan dan perusahaan, dapat menjadi salah satu sumber daya dalam membangun *competitive advantage* perusahaan. Selain itu melalui *work engagement*, karyawan sadar akan konteks bisnis dan berupaya untuk meningkatkan kinerja dan mendatangkan keuntungan bagi perusahaan,<sup>91</sup> karena menurut Britt et al dalam Crawford karyawan yang memiliki *work engagement* akan memiliki pandangan serta rasa tanggung jawab untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.<sup>92</sup> Kemudian serupa dengan teori tersebut, Truss et al dalam Armstrong dan Taylor menyatakan bahwa perlu adanya keterikatan (*engaged*) bagi karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaannya, karena melalui keterikatan tersebut akan memberikan dampak pada kinerja individual dan juga kinerja perusahaan,<sup>93</sup> hal tersebut dikarenakan *work engagement* dapat meningkatkan inovasi serta kreatifitas dan menuntun karyawan untuk berada pada *high level performance*.<sup>94</sup>

Berdasarkan hasil survei terhadap jutaan karyawan selama 30 tahun terakhir yang dilakukan The Gallup Organizations dalam Robbins dan Judge menyatakan bahwa *work engagement* memiliki hubungan yang positif dengan tingkat keberhasilan karyawan dan perusahaan, di mana perusahaan yang memiliki lebih banyak karyawan yang terikat akan memiliki tingkat kinerja serta produktifitas yang lebih tinggi, berkurangnya tingkat kesalahan atau permasalahan, dan rendahnya tingkat *turnover* karyawan.<sup>95</sup> Mendukung hasil survei tersebut, Stairs dan Galpin

<sup>91</sup> Armstrong, *A Handbook of Human Resource...*, 272.

<sup>92</sup> Eean R Crawford, Jeffery A Lepine, dan Bruce Louis Rich, "Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test L," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 5 (2010), 834.

<sup>93</sup> Armstrong dan Taylor, *Armstrong Handbook of Human...*, 194.

<sup>94</sup> Mullins dan Christy, *Management & Organisational Behavior...*, 586.

<sup>95</sup> Robbins dan Judge, *Organizational Behavior Fifteenth...*, 211.

dalam Armstrong dan Taylor menyatakan bahwa melalui *high levels work engagement*, akan menghasilkan beberapa *outcomes* positif bagi kinerja karyawan dan kinerja perusahaan<sup>96</sup> antara lain :

- 1) Rendahnya tingkat absensi dan tingginya tingkat retensi karyawan;
- 2) *Effort* and produktifitas karyawan meningkat;
- 3) Meningkatkan kualitas dan menurunkan tingkat kesalahan karyawan;
- 4) Meningkatnya tingkat profitabilitas perusahaan;
- 5) Pertumbuhan bisnis yang lebih cepat dan percepatan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Teori-teori dari para ahli tersebut kemudian dibuktikan dengan penelitian dari Ardanti dan rahardja yang mengemukakan hasil lapangan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>97</sup> Selaras dengan hasil penelitian tersebut, Firdaus dalam penelitiannya menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang artinya apabila *work engagement* meningkat, maka akan terjadi peningkatan juga pada kinerja karyawan.<sup>98</sup>

Dari berbagai teori serta penelitian terdahulu mengenai hubungan *work engagement* dengan kinerja karyawan dapat ditarik satu garis besar bahwa salah satu *outcomes* dari *work engagement* adalah adanya pengaruh berupa peningkatan bagi *performance* atau kinerja karyawan dalam perusahaan atau semakin tinggi tingkat *work engagement*, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

#### **b. Hubungan *Internal Locus of Control* dengan Kinerja**

Salah satu faktor yang mempengaruhi *performance* karyawan adalah *personal factors*. *Personal factors* sendiri meliputi segala sesuatu di dalam diri individu yang dapat mendorong individu dalam melakukan dan mengendalikan apa yang dilakukan dan dikerjakannya. Salah satu

<sup>96</sup> Armstrong dan Taylor, *Armstrong Handbook of Human...*, 197.

<sup>97</sup> Ardanti dan Rahardja, "Pengaruh Pelatihan, Efikasi...", 9.

<sup>98</sup> Firdaus, "Pengaruh Stress Kerja...", 148.

*personal factors* utama yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan adalah *locus of control*,<sup>99</sup> sehingga dapat dikatakan bahwa *locus of control* merupakan salah satu penentu dari kinerja.<sup>100</sup> Menurut Chen et al dalam penelitiannya, dari kedua faktor *locus of control* yaitu internal dan eksternal, *internal locus of control* menjadi salah satu prediktor yang lebih dominan bagi peningkatan kinerja kerjawan.<sup>101</sup> Karyawan dengan orientasi *internal locus of control* akan cenderung percaya bahwa mereka dapat mempengaruhi tingkat kinerja dan keberhasilan melalui kemampuan, keterampilan, serta usaha sendiri.<sup>102</sup>

Kemudian berdasarkan penelitian terdahulu oleh Ozer yang dilakukan terhadap 287 karyawan *software developers* and 164 *supervisors*, menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara *internal locus of control* dengan kinerja karyawan, di mana karyawan-karyawan dengan *internal locus of control* yang tinggi memiliki kecenderungan untuk berhasil meraih *high level performance*.<sup>103</sup> Selain itu penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nainggolan et al juga menyatakan bahwa *internal* dan *external locus of control* berpengaruh positif dan signifikan, baik secara langsung ataupun tidak langsung terhadap *performance* yang dimediasi oleh kepuasan kerja secara parsial dan simultan pada tenaga kependidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi.<sup>104</sup>

Berdasarkan teori serta penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *internal locus of control* dengan kinerja berlangsung secara positif, di mana apabila karyawan memiliki orientasi *internal locus of control* yang tinggi dalam bekerja, maka akan terjadi peningkatan pada kinerja karyawan tersebut.

<sup>99</sup> Tewel et al., *Perilaku Organisasi...*, 71.

<sup>100</sup> Soleh, Noviantoro, dan Putrafinaldo, "The Effect of Locus...", 41.

<sup>101</sup> Jui Chen Chen, Colin Silverthorne, dan Jui-chen Chen, "The Impact of Locus of Control on Job Stress , Job Performance and Job Satisfaction in Taiwan," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, No. 7 (2008), 578.

<sup>102</sup> Mullins and Christy, *Management & Organisational Behavior...*, 208.

<sup>103</sup> Muammer Ozer, "Personal and Task-Related Moderators of Leader – Member Exchange Among Software Developers," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 5 (2008), 1174.

<sup>104</sup> Nainggolan, Kojo, and Sendow, "Analisis Pengaruh Internal...", 403.

### c. Hubungan *Work Engagement* terhadap *Career Success*

Sejumlah teori dan hasil penelitian menyatakan bahwa *work engagement* sangat erat kaitannya dengan karir karena *work engagement* sendiri merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi karir karyawan dalam organisasi.<sup>105</sup> Teori tersebut sebagaimana konsep teori Bakker dan Demerouti yang mengungkapkan bahwa *work engagement* dan karir merupakan konsep yang saling terkait erat dalam kinerja berbasis perspektif pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM).<sup>106</sup> Kemudian teori tersebut dikuatkan dengan salah satu teori pendekatan kesuksesan karir yaitu pendekatan berbasis perspektif individu yang berfokus pada *personal factors* dengan keterikatan termasuk di dalamnya. Konsep tersebut juga didukung pernyataan Kasmir dalam bukunya yang menyatakan bahwa apabila seorang karyawan memiliki *work engagement* yang tinggi, tentu akan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya, dan memiliki orientasi yang jelas untuk mencapai karirnya didukung dengan variabel lain seperti kinerja.<sup>107</sup>

Dari pengertian dan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* berpengaruh terhadap kesuksesan karir dan kinerja karyawan. Konsep tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee et al yang menyatakan bahwa *work engagement* memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan karir.<sup>108</sup> Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Barnes dan Collier menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh terhadap komitmen seorang karyawan dalam meningkatkan karirnya untuk menuju jenjang yang lebih baik.<sup>109</sup> Hakanen et al juga melakukan penelitian yang serupa dan menunjukkan hasil bahwa *work engagement*

---

<sup>105</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, 157.

<sup>106</sup> Bakker and Demerouti, "Towards a Model of Work...", 209-223.

<sup>107</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya...* 157.

<sup>108</sup> Lee et al., "Work Engagement and...", 29-54.

<sup>109</sup> Barnes and Collier, "Investigating Work Engagement...", 485-499.

berdampak positif pada karir karyawan yang berkaitan dengan peningkatan tingkat pendapatan.<sup>110</sup>

#### **d. Hubungan *Internal Locus of Control* dan *Career Success***

Berangkat dari teori atribusi yang befokus pada kegagalan dan keberhasilan, dan definisi *internal locus of control* sebagai karakteristik kepribadian positif yang menggambarkan keyakinan seseorang bahwa kontrol atas diri, perilaku, serta hasil yang mereka peroleh sepenuhnya ditentukan oleh diri sendiri<sup>111</sup> menunjukkan bahwa orang dengan *internal locus of control* yang tinggi akan lebih cenderung bertanggung jawab atas konsekuensi diri mereka dan memiliki standar internal tentang benar dan salah dalam berperilaku, dan lebih konsisten dalam tindakan dan kegigihan untuk mencapai sesuatu<sup>112</sup> karena cenderung selalu berusaha untuk memecahkan masalah ketika mendapat hambatan dalam mencapai tujuan.<sup>113</sup> Apabila dikaitkan dengan kesuksesan, ditarik dari salah satu pendekatan utama kesuksesan karir yaitu persepektif individu yang berfokus pada *personal factors* seperti modal manusia (pendidikan dan pelatihan), status sosial dan demografi, perbedaan individu, dan faktor motivasi, keterikatan, ataupun komitmen individu. Pendekatan dari perspektif individu menyatakan bahwa individu adalah orang yang mengembangkan sumber daya mereka sendiri dengan memaksimal segala potensi seperti pendidikan, keterampilan, dan kegigihan dalam bekerja untuk mencapai kesuksesan karir.

Berdasarkan teori *internal locus of control* dan teori kesuksesan karir menunjukkan suatu hubungan berdasarkan *personal factors* karyawan yang berkaitan dengan keyakinan untuk mencapai karir berdasarkan usaha dan kemampuan sendiri. Sebagaimana hasil penelitian dari Weiner dalam Armstrong menunjukkan orang-orang dengan *high level achievement* atau berhasil meraih kesuksesan, mengakui hal tersebut dikarenakan oleh

<sup>110</sup> Hakanen, Rouvinen, and Ylhäinen, "The Impact of Work...", 1-19.

<sup>111</sup> Tewal et al., *Perilaku Organisasi...*, 72.

<sup>112</sup> Robbins and Coulter, *Management Eleventh Edition...*, 131.

<sup>113</sup> Robbins, *Organizational Behaviour...*, 46.

faktor-faktor internal seperti *ability* dan *effort*, dan orang-orang tersebut menganggap kegagalan sebagai suatu peristiwa karena kurangnya usaha dan bukan karena kurang *ability*.<sup>114</sup> Perilaku di tempat kerja menurut atribusi teori dapat dijelaskan dengan *locus of control*, yaitu apakah setiap karyawan memiliki pemahaman bahwa apa yang terjadi dan apa yang dicapai merupakan hasil dari kerja keras mereka.

Kemudian berdasarkan penelitian terdahulu oleh Kimchick menyatakan bahwa *locus of control* berpengaruh terhadap tingkat kematangan dan peningkatan karir, yang apabila memiliki *internal locus of control* yang tinggi maka tingkat kematangan dalam keputusan berkarir juga akan semakin tinggi, terlebih lagi *internal locus of control* memfasilitasi kognitif dalam pengembangan karir secara efektif.<sup>115</sup>

#### **e. Hubungan Kinerja Karyawan dengan *Career Success***

Kinerja adalah perilaku yang ditujukan untuk mencapai hasil tertentu. Salah satu hasil yang diharapkan sebagai hasil dari kinerja yang baik berupa perkembangan karir atau kesuksesan karir.<sup>116</sup> Menurut Kasmir dalam bukunya, salah satu faktor yang dipengaruhi oleh kinerja adalah jenjang karir. Karyawan yang memiliki prestasi atau kinerja yang baik akan berpeluang besar mendapatkan peningkatan karir.<sup>117</sup>

Teori tersebut sesuai juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Niati et al yang menyatakan bahwa kinerja karyawan berpengaruh terhadap perkembangan karir, yang apabila kinerja karyawan rendah, maka perkembangan karir juga tidak akan meningkat.<sup>118</sup>

<sup>114</sup> Armstrong, *A Handbook of Human...*, 245-246.

<sup>115</sup> Kimchick, "The Relationship between...", 27.

<sup>116</sup> Sopiah and Sangadji, *Manajemen Sumber Daya...*, 350.

<sup>117</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya...* 195.

<sup>118</sup> Dewi Rama Niati et al., "The Effect of Training on Work Performance and Career Development : The Role of Motivation as Intervening Variable," *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, Vol. 4, No. 2 (Mei, 2021), 2391.

**f. Hubungan *Work Engagement* dengan *Career Success* dengan Kinerja Karyawan sebagai Variabel Intervening**

Royal Bank Scotland dalam Armstrong menyatakan *work engagement* sebagai suatu keadaan dalam bentuk komitmen emosional dan intelektual kepada perusahaan ataupun pekerjaan yang dijalannya yang ditunjukkan dengan adanya kepuasan, komitmen, serta kinerja yang lebih baik. Definisi tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan antara *work engagement* dengan kesuksesan karir dan kinerja. Selain itu sejumlah teori dan hasil penelitian juga menyatakan bahwa *work engagement* sangat erat kaitannya dengan karir dan kinerja karyawan sebagaimana hasil penelitian Riyanto dan Adhitama yang mengemukakan bahwa salah satu faktor kunci yang mendorong kinerja, prestasi, ataupun peningkatan pencapaian karyawan dalam organisasi adalah *work engagement*.<sup>119</sup> Hal tersebut sebagaimana konsep teori Bakker dan Demerouti yang mengungkapkan bahwa *work engagement* dan karir merupakan konsep yang saling terkait erat dalam kinerja berbasis perspektif pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM).<sup>120</sup> Konsep tersebut juga didukung pernyataan Kasmir dalam bukunya yang menyatakan bahwa apabila seorang karyawan memiliki *work engagement* yang tinggi, tentu akan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya, dan memiliki orientasi yang jelas untuk mencapai karirnya didukung dengan variabel lain seperti kinerja.<sup>121</sup> Pengertian serta teori-teori yang ada menunjukkan bahwa *work engagement* menjadi salah satu variabel yang berpengaruh terhadap kesuksesan karir dengan dimediasi oleh kinerja yang menjembatani keduanya.

---

<sup>119</sup> Riyanto and Adhitama, "Maintaining Employee Engagement...", 6-10.

<sup>120</sup> Bakker and Demerouti, "Towards a Model of Work....", 209-223.

<sup>121</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya...*, 157.



**g. Hubungan *Internal Locus of Control* dengan *Career Success* dengan Kinerja Karyawan sebagai Variabel Intervening**

*Internal locus of control* merupakan salah satu *personal factor* yang merupakan bentuk kepribadian positif. Banyak penelitian yang mengaitkan *internal locus of control* dengan sejumlah peningkatan positif dalam diri seperti peningkatan motivasi, atau bahkan peningkatan kepercayaan diri. Rotter dalam Guan et al menyatakan bahwa *locus of control* berfungsi sebagai pedoman motivasi, yang apabila seorang karyawan memiliki *internal locus of control* yang tinggi akan membawanya pada kinerja yang lebih baik dan menghasilkan motivasi yang tinggi untuk mencapai kesuksesan karir dalam hidupnya.<sup>122</sup> Hasil riset dan teori tersebut menunjukkan bahwa apabila karyawan memiliki orientasi *internal locus of control* yang baik, karyawan akan bekerja berdasarkan kemampuan dan mengupayakan usahanya untuk memberikan hasil yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukannya yang membuat kinerjanya akan meningkat kemudian membawa karyawan tersebut mencapai puncak karir atas usahanya meskipun harus bekerja dengan tuntutan perubahan yang sedang terjadi.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

---

<sup>122</sup> Guan et al., "Career Locus of Control...", 295-310.

## B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelusuran pustaka menemukan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini. Namun ada beberapa perbedaan yang mencolok (lihat Tabel 2.1)

**Tabel 2. 1**

**Penelitian Terdahulu yang Relevan**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Desti Marina Ardanti dan Edi Rahardja (2017)	Pengaruh Pelatihan, Efikasi Diri dan Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Patra Semarang Hotel & Convention)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>• Ada pengaruh positif dan signifikan antara efikasi diri terhadap kinerja karyawan.</li> <li>• Ada pengaruh positif dan signifikan antara keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan keterikatan karyawan dan kinerja sebagai variabel dalam penelitian.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dua variabel lain selain keterikatan karyawan dan kinerja karyawan berbeda.</li> <li>• Subjek populasi dan sampel berbeda. Penelitian terdahulu pada karyawan Patra Semarang Hotel &amp; Convention, sedangkan penelitian saat ini pada karyawan yang bekerja di lembaga keuangan.</li> <li>• Penelitian saat ini menggunakan <i>social exchange theory</i> sebagai <i>grand theory</i> dari keterikatan karyawan,</li> </ul>

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
					sedangkan penelitian terdahulu tidak menggunakan.
2.	Rizq Rafi Firdaus (2019)	Pengaruh Stres Kerja dan <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Intervening	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada pengaruh negatif antara stres kerja terhadap kinerja karyawan.</li> <li>• Ada pengaruh positif antara <i>work engagement</i> terhadap kinerja karyawan.</li> <li>• Ada pengaruh negatif antara stres kerja terhadap komitmen organisasi.</li> <li>• Ada pengaruh positif antara <i>work engagement</i> terhadap komitmen organisasi.</li> <li>• Ada pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan <i>work engagement</i> dan kinerja sebagai variabel dalam penelitian.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dua variabel lain selain <i>work engagement</i> dan kinerja karyawan berbeda.</li> <li>• Subjek populasi dan sampel berbeda. Penelitian terdahulu pada karyawan PT. Karet Batin VII, sedangkan penelitian saat ini pada karyawan yang bekerja di lembaga keuangan.</li> <li>• Penelitian saat ini menggunakan <i>social exchange theory</i> sebagai <i>grand theory</i> dari <i>work engagement</i>, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai <i>grand theory</i>.</li> </ul>

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3.	Yunsoo Lee, Kibum Kwon, Woocheol Kim, dan Daeyeon Cho (2016)	<i>Work Engagement and Career: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat hubungan yang erat antara <i>work engagement</i> dengan perkembangan karir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengangkat <i>Work Engagement</i> dan Karir sebagai topik bahasan yang diteliti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian terdahulu merupakan penelitian kualitatif berupa studi literatur, sedangkan penelitian saat ini merupakan penelitian kuantitatif.</li> </ul>
4.	Jari J. Hakanen , Petri Rouvinen dan Ilkka Ylhäinen (2021)	<i>The Impact of Work Engagement on Future Occupational Rankings, Wages, Unemployment, and Disability Pensions—A Register-Based Study of a Representative Sample of Finnish Employees</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Work engagement</i> berdampak positif pada karir kerja karyawan dalam hal tingkat pendapatan dan juga berhubungan positif dengan prospek pekerjaan.</li> <li>• <i>Work engagement</i> juga meningkatkan kemampuan dan kemauan untuk terus bekerja hingga usia pensiun, yang ditunjukkan dengan berkurangnya risiko harus pensiun dini karena cacat, dan terlindungi dari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan <i>work engagement</i> dan karir sebagai variabel penelitian.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian terdahulu menggunakan data sekunder berupa data pensiun karyaan dalam penelitian kuantitatif, sedangkan penelitian saat ini menggunakan data primer berupa penyebaran kuesioner kepada karyawan lembaga keuangan dalam penelitian kuantitatif.</li> </ul>

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			menjadi pengangguran selama masa tindak lanjut.		
5.	Donald C. Barnes dan Joel E. Collier (2013)	<i>Investigating work engagement in the service environment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Work engagement</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan beradaptasi.</li> <li>• <i>Work engagement</i> berpengaruh terhadap komitmen seorang karyawan dalam meningkatkan karirnya untuk menuju jenjang yang lebih baik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan <i>Work Engagement</i> sebagai salah satu variabel dalam penelitian.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjek populasi dan sampel berbeda. Penelitian terdahulu pada karyawan di layanan jasa, sedangkan penelitian saat ini pada karyawan yang bekerja di lembaga keuangan.</li> </ul>
6.	Mian Admiral Nainggolan, Christoffel Kojo dan Greis Sendow (2018)	Analisis Pengaruh <i>Internal Locus of Control</i> dan <i>External Locus of Control</i> terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan di Fakultas Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada pengaruh secara langsung, baik parsial dan simultan antara <i>internal</i> dan <i>external locus of control</i> terhadap kepuasan kerja.</li> <li>• Ada pengaruh positif signifikan secara langsung ataupun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan <i>Internal locus of control</i> dan kinerja sebagai variabel dalam penelitian.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel lain selain <i>internal locus of control</i> dan kinerja karyawan berbeda.</li> <li>• Subjek populasi dan sampel berbeda. Penelitian terdahulu pada tenaga kependidikan FEB UNSRAT, sedangkan penelitian</li> </ul>

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi	tidak langsung antara <i>internal</i> dan <i>external locus of control</i> terhadap kinerja dengan kepuasan secara sebagai mediatornya baik secara parsial ataupun simultan.		<p>saat ini pada karyawan yang bekerja di lembaga keuangan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian saat ini menggunakan <i>attribution theory</i> sebagai <i>grand theory</i> dari , sedangkan penelitian terdahulu tidak menggunakan</li> </ul>
7.	Maryann Kimchick (1997)	<i>The Relationship between Career Maturity and Locus of Control in College Students</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>locus of control</i> berpengaruh terhadap tingkat kematangan dan peningkatan karir, yang apabila memiliki <i>internal locus of control</i> yang tinggi maka tingkat kematangan dalam keputusan berkarir juga akan semakin tinggi, terlebih lagi <i>internal locus of control</i> memfasilitasi kognitif dalam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan <i>locus of control</i> dan karir sebagai variabel dalam penelitian.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dua variabel lain selain <i>locus of control</i> dan karir berbeda.</li> <li>• Subjek populasi dan sampel berbeda. Penelitian terdahulu pada mahasiswa yang belum lulus, sedangkan penelitian saat ini pada karyawan di lembaga keuangan.</li> </ul>

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			pengembangan karir secara efektif.		
8.	Yan Jun Guan, Zhen Wang, dan Yumeng Yue (2013)	<i>Career Locus of Control and Career Success Among Chinese Employees: A Multidimensional Approach</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Internal locus of control</i> yang tinggi berpengaruh terhadap kesuksesan dalam mencapai karir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan <i>locus of control</i> dan karir sebagai variabel dalam penelitian.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dua variabel lain selain <i>locus of control</i> dan karir berbeda.</li> <li>• Subjek populasi dan sampel berbeda. Penelitian terdahulu pada karyawan di China, sedangkan penelitian saat ini pada karyawan perbankan.</li> </ul>
9	Dewi Rama Niati, Zulkifli Musannip Effendi Siregar, dan Yudi Prayoga (2021)	<i>The Effect of Training on Work Performance and Career Development : The Role of Motivation as Intervening Variable</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi.</li> <li>• Training berpengaruh secara signifikan terhadap job performance.</li> <li>• Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap job performance.</li> <li>• Job performance berpengaruh secara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan kinerja dan perkembangan karir sebagai variabel dalam penelitian.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dua variabel lain selain kinerja dan perkembangan karir berbeda.</li> <li>• Subjek populasi dan sampel berbeda.</li> <li>• Penelitian terdahulu pada karyawan PT. Asam Jawa, sedangkan penelitian saat ini pada karyawan perbankan.</li> </ul>

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			signifikan terhadap perkembangan karir. • <i>Training</i> berpengaruh signifikan terhadap perkembangan karir.		

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

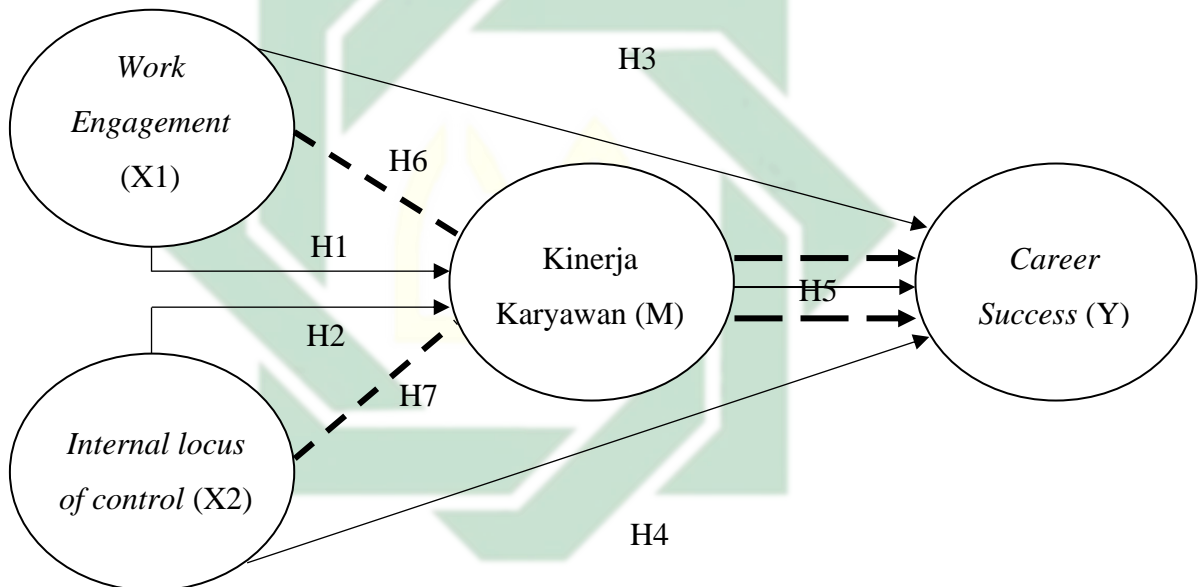


### C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual menurut Uma Sekaran dalam Sugiyono adalah sebuah model berpikir (konseptual) yang menjelaskan tentang hubungan antara teori dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang akan dibahas di dalam penelitian.<sup>123</sup> Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut :

**Gambar 2. 1**

#### **Kerangka Konseptual Penelitian**



Keterangan :

—————> : Pengaruh variabel X ke variabel Y

- - - - -> : Pengaruh variabel X ke variabel Y dengan variabel Z sebagai mediasi

<sup>123</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, 3rd ed. (Bandung: ALFABETA, 2018), 101.

#### D. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah serta kerangka konseptual, maka hipotesis dalam penelitian ini antara lain :

- H1 : *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2 : *Internal locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3 : *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *career success*.
- H4 : *Internal locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *career success*.
- H5 : Kinerja karyawan berpengaruh terhadap *career success*.
- H6 : *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *career success* dengan kinerja karyawan sebagai variabel intervening.
- H7 : *Internal locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *career success* dengan kinerja karyawan sebagai variabel intervening.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merujuk pada jenis kuantitatif survei-asosiatif. Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang dipayungi oleh filsafat positivisme, sebagai rangkaian untuk meneliti objek serta subjek yang sudah ditentukan dalam penelitian, kemudian untuk melakukan pengelompokan data yang menggunakan instrumen penelitian, analisis data yang sifatnya kuantitatif atau statistik, yang bertujuan menggambarkan serta menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Sedangkan penelitian kuantitatif survei adalah jenis metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data, baik yang terjadi pada masa lampau ataupun pada saat ini, tentang keyakinan, karakteristik, pendapat, perilaku ataupun hubungan variabel untuk menguji beberapa hipotesis dari sampel yang diambil berdasarkan populasi tertentu dengan teknik pengumpulan datanya yaitu wawancara atau kuesioner.

Penelitian ini dikatakan sebagai jenis penelitian yang bersifat asosiatif karena penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui adakah hubungan di antara dua variabel.<sup>124</sup>

#### **B. Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini mulai dilakukan sejak 30 Oktober 2021, diawali dengan proses menentukan masalah yang akan diangkat dalam penelitian. Kemudian penelitian ini akan berlangsung hingga 30 Februari 2022. Adapun tempat untuk melaksanakan penelitian adalah Bank BSI daerah Surabaya Raya Region 8.

#### **C. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah keseluruhan dari bagian generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang memiliki kuantitas serta karakteristik tertentu sebagaimana yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulan.<sup>125</sup> Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank

---

<sup>124</sup> Ibid., 63.

<sup>125</sup> Ibid., 136.

Syariah Indonesia daerah Surabaya Raya Region 8 yang secara terperinci berasal dari BSI KC Jemur Handayani, KC Darmo, KC Dharmawangsa, KC Surabaya Merr 1, KC Ampel Mas Mansyur, dan KCP Surabaya ITS dengan total populasi berjumlah 105 orang. Kemudian peneliti melakukan *framing sampling* untuk memperkecil kemungkinan hasil yang tidak relevan<sup>126</sup> dengan menentukan kriteria sampel sebagai berikut :

1. Karyawan tetap BSI KC Jemur Handayani, KC Darmo, KC Dharmawangsa, KC Surabaya Merr 1, KC Ampel Mas Mansyur, dan KCP Surabaya ITS.
2. Karyawan tetap BSI KC Jemur Handayani, KC Darmo, KC Dharmawangsa, KC Surabaya Merr 1, KC Ampel Mas Mansyur, dan KCP Surabaya ITS yang sudah bekerja minimal 4 tahun.
3. Karyawan tetap BSI KC Jemur Handayani, KC Darmo, KC Dharmawangsa, KC Surabaya Merr 1, KC Ampel Mas Mansyur, dan KCP Surabaya ITS dan tugasnya berada dalam lingkup pokok atau operasional perbankan.

Setelah melakukan *framing sampling* adapun jumlah karyawan yang sesuai kriteria berjumlah sebanyak 60 orang dengan perincian sebagaimana pada tabel 3.1.

**Tabel 3. 1**

***Framing Sampling Populasi Penelitian***

<b>Kantor BSI</b>	<b>Populasi</b>	<b>Framing Sampling</b>
BSI KC Jemur Handayani	28	17
BSI KC Darmo	25	12
BSI KC Dharmawangsa	30	18
BSI KC Merr 1	25	8
BSI KC Ampel Mas Mansyur	13	3
BSI KCP Surabaya ITS	9	2
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>60</b>

*Sumber : Data Primer, dikelola 2022*

dan dari 60 orang hasil *framing sampling* tersebut, peneliti gunakan untuk menentukan jumlah dari sampel penelitian.

<sup>126</sup> Fitriya Fauzi, Abdul Basyith Dencik, and Diah Isnaini Asiati, *Metodologi Penelitian Untuk Manajemen Dan Akuntansi Aplikasi SPSS Dan EViews untuk Teknik Analisis Data* (Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2019), 98.

Sampel adalah bagian dari jumlah serta karakteristik yang dimiliki populasi untuk diteliti secara mendalam. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Simple Random Sampling* karena pengampilan anggota sampel dari populasi dilakukan acak tanpa harus memperhatikan strata dalam populasi.<sup>127</sup> Adapun rumus yang digunakan peneliti untuk menentukan jumlah sampel adalah rumus Yamane, Isaac dan Michael dalam Sugiyono<sup>128</sup> dengan berdasarkan tingkat *error* 5%, adapun rumusnya sebagai berikut :

### Rumus 3. 1 Yamane, Isaac, Michael

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Keterangan :

n : Jumlah sampel yang diperlukan dalam penelitian

N : Jumlah populasi yang diketahui

e : Tingkat kesalahan (*sampling error*), bernilai 5%

Berdasarkan rumus Yamane, Isaac dan Michael di atas, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 52 orang sebagai pembulatan dari 52,1 dengan perhitungan sebagai berikut :

$$N = \frac{N}{1 + N (e)^2} = \frac{60}{1 + 60 (0,05)^2} = 52,1 \text{ Orang}$$

#### D. Variabel Penelitian

Istilah variabel hanya ada pada penelitian kuantitatif. Variabel menurut Kerlinger dalam sugiyono adalah *constructs* atau segala hal yang dapat dipelajari.<sup>129</sup> Jadi variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang dapat berbentuk apa saja dan peneliti tetapkan untuk dipelajari hingga dapat

<sup>127</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis...*, 140.

<sup>128</sup> *Ibid.*, 149.

<sup>129</sup> *Ibid.*, 67.

ditarik suatu kesimpulan sebagai pemecahan masalah. Variabel dalam penelitian ini terdiri atas variabel eksogen (variabel bebas) dan variabel endogen (variabel terikat).

#### 1. Variabel Eksogen (bebas)

Variabel eksogen juga disebut sebagai variabel stimulus karena sifatnya yang memberikan pengaruh atau mempengaruhi variabel endogen (terikat). Variabel eksogen secara umum disimbolkan dengan huruf X. Adapun variabel endogen dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu *work engagement* sebagai X1 dan *internal locus of control* sebagai X2.

#### 2. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara variabel eksogen dan endogen. Variabel intervening disimbolkan dengan huruf M. Adapun variabel intervening dalam penelitian adalah kinerja karyawan.

#### 3. Variabel Endogen (terikat)

Variabel endogen juga disebut sebagai variabel *konsekuen* atau variabel *output* karena merupakan variabel yang timbul sebagai hasil dari pengaruh variabel eksogen. Variabel endogen secara umum disimbolkan dengan huruf Y. Adapun variabel endogen dalam penelitian ini yaitu *career success*.

### E. Definisi Operasional

Nurchahyo dan Khasanah mendefinisikan definisi operasional sebagai spesifikasi tentang bagaimana variabel yang akan diteliti didefinisikan dan diukur berdasarkan karakteristik yang akan diobservasi.<sup>130</sup> Adapun definisi operasional dari variabel penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. *Work Engagement*

*Work engagement* adalah sikap positif dua arah, antara pekerja dengan pekerjaannya yang direalisasikan dalam bentuk komitmen emosional, intelektual, rasa puas, antusias, kegigihan, inisiatif, serta kemampuan untuk

<sup>130</sup> Brian Hesmu Nurchahyo and Imroatul Khasanah, "Analisis Pengaruh Persepsi Harga, Kualitas Pelayanan, Lokasi, Dan Word of Mouth Terhadap Keputusan Pembelian", *Diponegoro Journal of Management*, Vol. 5, No. 3 (2016), 5.

menyesuaikan diri yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur *work engagement* adalah indikator gagasan Schaufeli dan Bakker dalam Bakker dan Leiter<sup>131</sup> antara lain:

- a. *Vigour*, yaitu kondisi karyawan yang meliputi tingginya semangat dan kegigihan dalam memberikan usaha yang maksimal dalam setiap pekerjaan diikuti dengan *mental resilience* yang baik sehingga dapat mudah beradaptasi dengan berbagai situasi.
- b. *Dedication*, yaitu kondisi karyawan yang meliputi timbulnya perasaan bangga tentang pekerjaan dan perusahaannya, serta adanya rasa antusias yang tinggi dalam melakukan pekerjaan serta menghadapi berbagai tantangan baru dalam pekerjaan.
- c. *Absorption*, yaitu kondisi karyawan yang meliputi keadaan penuh konsentrasi, rasa positif, serta rasa senang yang amat tinggi terhadap kondisi pekerjaannya.<sup>132</sup>

## 2. *Internal Locus of Control*

Robbins dalam Tewel et al mendefinisikan *internal locus of control* sebagai karakteristik kepribadian positif yang menggambarkan keyakinan seseorang bahwa kontrol atas diri, perilaku, serta hasil yang mereka peroleh sepenuhnya ditentukan oleh diri sendiri.<sup>133</sup> Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur *internal locus of control* adalah gagasan Robbins dan Judge dalam Soleh et al<sup>134</sup> yang antara lain :

Kemudian selain Robbins dan Judge, Rotter dalam Soleh et al juga mengemukakan beberapa indikator dari internal locus of control, yaitu :

- 1) Semua pencapaian merupakan hasil dari usaha sendiri;
- 2) Menjadi pemimpin sebagai hasil dari upaya sendiri;

<sup>131</sup> Bakker and Leiter, *Work Engagement: A Handbook...*, 182.

<sup>132</sup> Knight, Patterson, and Dawson, "Building Work Engagement ...", 3.

<sup>133</sup> Tewel et al., *Perilaku Organisasi...*, 72.

<sup>134</sup> Soleh, Noviantoro, and Putrafinaldo, "The Effect of Locus of Control...", 45.

- 3) Kesuksesan seseorang merupakan hasil dari kerja keras dan bukan karena keberuntungan;
- 4) Peristiwa dalam hidup ditentukan oleh kemampuan diri sendiri;
- 5) Kehidupan seseorang ditentukan oleh tindakannya sendiri;
- 6) Kegagalan seseorang disebabkan karena tindakannya sendiri;

### 3. Kinerja karyawan

Armstrong mendefinisikan *performance* sebagai perilaku dan hasil.<sup>135</sup> Pernyataan tersebut memiliki arti bahwa kinerja bukan semata-mata hanya tentang hasil akhir dari suatu pekerjaan, tetapi juga termasuk segala perilaku yang berasal dari diri sendiri baik secara psikis atau fisik yang diterapkan dalam proses kerja dan dapat dinilai terpisah dari hasil, atau secara sederhananya, kinerja bukan hanya tentang hasil, tetapi juga tentang bagaimana segala usaha untuk memperoleh hasil tersebut.

Adapun indikator digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah indikator gagasan Robbins<sup>136</sup> antara lain:

- a. Kualitas, yaitu persepsi terhadap kesempurnaan hasil dari pekerjaan terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas, yaitu jumlah yang dapat dihasilkan oleh karyawan; dapat dinyatakan dalam unit, ataupun jumlah siklus pekerjaan yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu, yaitu tingkat efektifitas dalam menggunakan waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
- d. Efektifitas, yaitu tingkat optimalitas dalam menggunakan sumber daya perusahaan baik tenaga, biaya, teknologi, bahan baku, ataupun dalam mengerahkan usaha individu.
- e. Kemandirian, yaitu tingkat komitmen berupa tanggung jawab karyawan secara mandiri terhadap perusahaan dalam melakukan pekerjaan.

<sup>135</sup> Armstrong, *Performance Management Key...*, 7.

<sup>136</sup> Robbins, *Organizational Behaviour...*, 316.



#### 4. *Career Success*

Karir adalah jabatan atau kepangkatan yang diperoleh seorang karyawan selama bekerja, sedangkan jenjang karir adalah tingkatan jabatan atau kepangkatan dalam suatu perusahaan.<sup>137</sup> Kesuksesan karir adalah suatu jalan bagi individu untuk memenuhi kebutuhan diri yang berkaitan dengan pencapaian dan kekuatan di dalam jalur karir.<sup>138</sup> Hakim et al dalam Poon et al menyatakan bahwa *career success* atau kesuksesan karir adalah hasil yang diinginkan atau akumulasi pencapaian secara nyata (objektif) dan berdasarkan apa yang dirasakan (subjektif) yang dihasilkan dari pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan.<sup>139</sup>

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan adalah indikator Ishak berupa empat kuadran indikator ekstrinsik-objektif, ekstrinsik-subjektif, instrinsik-objektif, dan intrinsik-subjektif.

### F. Data dan Sumber Data

#### 1. Data

Data adalah segala angka ataupun fakta yang yang dikumpulkan dan dapat dijadikan sebagai bahan dalam penyusunan suatu informasi.<sup>140</sup> Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data berupa angka yang dapat dihitung dan diukur secara langsung. Adapun dalam penelitian ini data kuantitatif berbentuk skala likert 1-5 yang digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, dan pendapat responden yang merupakan karyawan perbankan mengenai *career success*, kinerja karyawan, *work engagement* dan *internal locus of control*

#### 2. Sumber data

Sumber data adalah segala hal yang bisa memberikan informasi mengenai suatu data. Data berdasarkan sumber data dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder.

<sup>137</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, 151.

<sup>138</sup> Ishak, "Career Success Studies : An Examination of Indicators , Approach...", 251.

<sup>139</sup> Poon et al., "Meaning and Determinants of...", 21–29.

<sup>140</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis...*, 9.

Data primer adalah data yang didapatkan atas hasil tangan pertama atau dikumpulkan sendiri oleh peneliti dengan tujuan untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang diteliti.<sup>141</sup> Dalam penelitian ini data primer yang digunakan langsung dari sumber utama penelitian yaitu hasil jawaban responden yaitu karyawan perbankan. Sedangkan data sekunder berupa penelitian terdahulu yang relevan yang berasal dari jurnal dan buku.

### G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner baik secara langsung ataupun online. Kuisisioner adalah salah satu instrumen yang dimanfaatkan guna mengumpulkan data dengan melakukan penyebaran seperangkat pertanyaan terstruktur baik melalui media kertas ataupun digital kepada responden.<sup>142</sup> Dalam penelitian ini peneliti menyebarkan kuisisioner secara *online* dengan menggunakan *google form* kepada sebanyak 52 responden yang sesuai dengan populasi dan sampel penelitian.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan skala likert dengan 5 *range score*. Skala likert sendiri menurut Fauzi et al adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap di mana responden diberikan beberapa alternatif untuk menyatakan persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap suatu pernyataan dengan pilihan positif dan negatif.<sup>143</sup> Adapun dasar penggunaan 5 *range score* adalah karena menurut Budiaji dalam penelitiannya bahwa 5 *range score* memiliki indeks validitas, reliabilitas, kekuatan diskriminan serta stabiitas yang baik.<sup>144</sup>

Adapun 5 *range score* dalam penelitian ini terdiri atas 1 - 5 opsi jawaban yang akan memudahkan responden untuk menentukan kategori sangat tidak setuju hingga sangat setuju, dan menjembatani responden untuk melakukan penilaian secara netral. Berikut adalah opsi penilaian menggunakan skala likert penelitian ini :

---

<sup>141</sup> Ibid.

<sup>142</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis...*, 225.

<sup>143</sup> Fauzi, Dencik, and Asiati, *Metodologi Penelitian Untuk...*, 64.

<sup>144</sup> Weksi Budiaji, "Skala Pengukuran Dan Jumlah Respon Skala Likert," *Jurnal Ilmu Pertanian dan Perikanan*, Vol. 2, No. 2 (2013), 131.

Tabel 3. 2

## Skala Instrumen Penelitian

Skor	Kriteria Jawaban	Inisial
5	Sangat Setuju	SS
4	Setuju	S
3	Netral	N
2	Tidak Setuju	TS
1	Sangat Tidak Sangat Setuju	STS

Sumber : *Jurnal Penelitian Budiaji*<sup>145</sup>

Setelah itu peneliti melakukan tabulasi data responden dengan mengelompokkan responden berdasarkan data demografi dan data yang sesuai *framing sampling*. Peneliti juga memasukkan data mean yang merupakan rata-rata skor per-indikator dari hasil olahan SmartPLS dan menghitung TCR atau Tingkat Capaian Responden yang digunakan untuk menggambarkan tingkat persentase karakteristik dari masing-masing penelitian,<sup>146</sup> adapun rumus yang digunakan berdasarkan teori Arikunto dalam Fahmi sebagai berikut :

## Rumus 3. 2 Tingkat Capain Responden

$$TCR = \frac{\text{Mean Perindikator}}{5} \times 100$$

Adapun kriteria nilai untuk TCR berdasarkan Arikunto dalam Fahmi<sup>147</sup> dikategorikan sebagai berikut :

Tabel 3. 3 Kriteria TCR

Persentase Pencapaian	Kriteria
90% - 100%	Sangat Baik
80% - 89,99%	Baik
65% - 79,99%	Cukup Baik
55% - 64,99%	Kurang Baik
0% - 54,99%	Tidak Baik

<sup>145</sup> Ibid.

<sup>146</sup> Idham Fahmi, "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Ppada Dinas Pariwisata Kota Sawahlunto," *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, Vol. 3, No. 1 (2021): 56.

<sup>147</sup> Ibid.

## H. Teknik Analisis Data

Setelah berbagai data terkumpul, kemudian dilakukan proses analisis data menggunakan serangkaian teknik untuk menjawab rumusan masalah yang telah disusun.<sup>148</sup> Dalam konteks ini yang peneliti gunakan adalah teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dalam Solling dan Anwar merupakan salah satu jenis dari *Structural Equation Modeling* (SEM).<sup>149</sup> Analisis SEM merupakan teknik multivariate yang merupakan metode gabungan dari dua metode statistik yaitu analisis faktor yang mampu menggambarkan variabel laten dan diukur dengan indikator-indikator, serta model persamaan simultan yang memfokuskan pada prediksi<sup>150</sup> serta dapat menunjukkan cara merepresentasikan suatu seri atau hubungan kausal.<sup>151</sup>

Teknis analisis data menggunakan metode analisis PLS merupakan metode yang *powerfull* karena dapat digunakan pada setiap jenis skala data seperti nominal, ordinal, interval, dan rasio, serta syarat asumsi yang lebih fleksibel.<sup>152</sup> PLS sendiri digunakan dengan tujuan untuk memprediksi pengaruh variabel X terhadap variabel Y serta menjelaskan hubungan teoritikal keduanya.<sup>153</sup> Adapun teknis analisis dalam penelitian ini terdiri atas beberapa rangkaian model, yang antara lain :

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

<sup>148</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis...*, 232.

<sup>149</sup> Rahmad Solling and Suhardi M Anwar, *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian* (Jakarta Pusat: PT Inkubator Penulis Indonesia, 2019), 1.

<sup>150</sup> Sofayn Yamin and Heri Kurniawan, *Partial Least Square Path Modeling* (Jakarta: Salemba Infotek, 2011), 8.

<sup>151</sup> Gangga Anuraga, Edy Sulistiyawan, and Siti Munadhiroh, "Structural Equation Modeling – Partial Least Square Untuk Pemodelan Indeks Pembangunan Kesehatan Masyarakat (Ipkm) Di Jawa Timur," in *Seminar Nasional Matematika dan Aplikasinya*, 2017, 258.

<sup>152</sup> Yamin and Kurniawan, *Partial Least Square...*, 12.

<sup>153</sup> Anuraga, Sulistiyawan, and Munadhiroh, "Structural Equation Modeling...", 258

### 1. *Outer Model (Evaluation of Measurement Model)*

*Outer model* merupakan model antara hubungan variabel laten dengan indikator atau variabel manifestasinya yang diperoleh dari hipotesis penelitian.<sup>154</sup> Pengujian PLS dengan *outer model* dilakukan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen.<sup>155</sup>

#### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan atau validitas alat yang digunakan untuk mendapatkan data. Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner disebut valid apabila pertanyaan pada kuesioner dapat mengungkapkan apa yang diukur oleh kuesioner tersebut.<sup>156</sup> Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan melalui uji *convergent validity* dan *discriminant validity*.

Uji *convergent validity* dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel latennya.<sup>157</sup> Adapun pengambilan keputusan pada uji *convergent validity* didasarkan dengan menganalisis *loading factor*. *Loading factor* adalah nilai yang dihasilkan oleh setiap indikator untuk mengukur variabel. Berdasarkan berbagai pendapat ahli, nilai *loading factor* 0,7 atau lebih dari 0,7 ( $\geq 0,7$ ) dikatakan ideal yang berarti indikator dikatakan valid dalam mengukur setiap variabelnya yang mengharuskan *loading factor* kurang dari 0,7 ( $< 0,7$ ) dihapuskan. Setelah melakukan *asesment* pada *loading factor*, selanjutnya melakukan *asesment* pada *Average Variance Extracted (AVE)*. *Average Variance Extracted (AVE)* adalah nilai yang dimiliki oleh setiap variabel dengan standar nilai AVE yang digunakan

<sup>154</sup> Selvi Ainul Inayah Dwiyantri, "Pengaruh Relationship Marketing, Food Quality Dan Service Quality Terhadap Kepuasan Pelanggan Dengan Keputusan Pembelian Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pelanggan Ayam Nelongso Cabang Ketintang)", Skripsi--Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya (2021), 75.

<sup>155</sup> Anuraga, Sulistiyawan, and Munadhiroh, "Structural Equation Modeling...., 258.

<sup>156</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis...*, 198.

<sup>157</sup> Meiryani, "Memahami Validitas Konvergen (Convergent Validity) Dalam Penelitian Ilmiah," *Binus University School of Accounting*, 2021, <https://accounting.binus.ac.id/2021/08/12/memahami-validitas-konvergen-convergent-validity-dalam-penelitian-ilmiah/>.

yaitu 0,5. Apabila ada nilai AVE di bawah 0,5, hal tersebut merepresentasikan bahwa masih ada indikator yang belum valid sehingga harus dicek kembali pada *loading factor*.<sup>158</sup>

Langkah berikutnya dalam *outer model* setelah melakukan uji *convergent validity* adalah melakukan uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* dilakukan dengan tujuan memastikan bahwa konsep dari setiap variabel berbeda dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini uji *discriminant validity* dilakukan dengan melihat nilai *cross loading*.<sup>159</sup> *Cross loading* adalah nilai korelasi indikator dengan variabel dan variabel lainnya dalam model. Bila korelasi indikator dengan variabelnya lebih tinggi dari korelasi dengan variabel dari blok lainnya, diartikan bahwa variabel tersebut memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya.<sup>160</sup>

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan atau mengukur sejauh mana alat ukur yang digunakan dapat diandalkan. Alat ukur (kuesioner) dianggap andal atau reliabel apabila jawaban responden terhadap butir pertanyaan stabil.<sup>161</sup> Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai dari *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Adapun standar *assessment* yang digunakan adalah nilai *common value* reliabilitas yang secara umum dianggap cukup andal atau dapat diterima jika nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* sama memenuhi standar minimal 70% atau 0,7, yang diartikan apabila nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* 0,7 maka indikator sebagai alat ukur penelitian dianggap reliabel atau cukup andal untuk digunakan.<sup>162</sup> Adapun untuk standar *Cronbach's Alpha* memiliki uraian penjelasan standar reliabilitas sebagaimana tabel 3.4.

---

<sup>158</sup> Solling and Anwar, *Structural Equation Modeling...*, 41.

<sup>159</sup> Yamin and Kurniawan, *Partial Least Square...*, 19.

<sup>160</sup> *Ibid.*, 20.

<sup>161</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis...*, 199.

<sup>162</sup> Yamin and Kurniawan, *Partial Least Square...*, 19.

**Tabel 3. 4**  
**Standar Reliabilitas Cronbach's Alpha**

<i>Cronbach's Alpha</i>	Reliabilitas
> 90% atau 0,9	Sempurna
70% - 90% atau 0,7 – 0,9	Tinggi
50% - 70% atau 0,5 – 0,7	Moderat

Sumber : Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*

## 2. Inner Model (*Evaluation of Structural Model*)

*Inner model* adalah analisis yang berfungsi untuk menilai hubungan sebab akibat antar variabel yang diinterpretasikan dalam pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total.<sup>163</sup> Ada beberapa tahap untuk mengevaluasi *inner model* dalam penelitian ini yang diawali dengan melakukan uji koefisien jalur atau *path coefficient*, kemudian uji koefisien determinasi atau *R-square* dan yang terakhir adalah *bootstrapping*.

### a. Uji Koefisien Determinasi (Evaluasi *R-square*) dan *Q-Square*

Uji koefisien determinasi merupakan uji yang dilakukan untuk mengukur besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Uji ini dilakukan dengan mengevaluasi nilai *R-square* ( $R^2$ ).<sup>164</sup> Interpretasi pengukuran nilai *R-square* dalam penelitian ini didasarkan pada kriteria yang dicetuskan oleh Chin dalam Yamin dan Kurniawan yang menyatakan bahwa nilai *R-square* diklasifikasikan dalam tiga kategori yaitu 0,67 sebagai substansial, 0,33 sebagai moderat, dan 0,19 sebagai lemah. Semakin kecil nilai *R-square* menunjukkan bahwa kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi dari variabel endogen sangat terbatas dan sebaliknya lemah.<sup>165</sup>

<sup>163</sup> Anwar Hidayat, "Inner Model PLS SEM Dalam SMARTPLS," *Statistikin*, last modified 2021, <https://www.statistikin.com/2021/04/inner-model-pls-sem-smart-pls.html%0A%0A>, diakses pada 3 Januari 2021.

<sup>164</sup> Yamin and Kurniawan, *Partial Least Square...*, 21.

<sup>165</sup> Ibid.

Kemudian setelah mengevaluasi *R-square*, dilakukan juga evaluasi pada nilai *Q-square* atau disebut juga dengan *Q<sup>2</sup> predictive relevance*. *Q predictive relevance* berfungsi untuk memvalidasi kemampuan model untuk memprediksi setiap indikator dari variabel endogen. *Assessment Q-square* dilakukan menggunakan *stone-geisser's Q<sup>2</sup>*, di mana apabila nilai *Q-square* lebih besar dari 0 ( $Q^2 > 0$ ), menunjukkan bahwa model sudah relevan karena variabel eksogen yang digunakan sudah tepat karena mampu memprediksi variabel endogen.<sup>166</sup>

b. Uji Koefisien Jalur (*path coefficient*) dan *T-Statistic (Bootstrapping)*

Uji analisis jalur atau *path coefficient* adalah uji yang dilakukan untuk mendapatkan nilai estimasi dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen.<sup>167</sup> Nilai *path coefficient* selalu berada dalam rentang -1 hingga 1, di mana nilainya tidak akan kurang dari -1 dan tidak akan lebih dari 1.<sup>168</sup> Selain itu *path coefficient* juga menunjukkan arah hubungan variabel dari hipotesis yang dibuat, apakah berarah positif atau negatif sesuai dengan tanda yang ada dalam *path coefficient*.<sup>169</sup>

Kemudian setelah mengetahui nilai estimasi pengaruh langsung dan tidak langsung serta arah hubungan, dilakukan uji *T-Statistic (Bootstrapping)*. *T-statistic* adalah uji yang dilakukan sebagai lanjutan dari *path coefficient* yang ditujukan untuk menilai signifikansi dari *path coefficient* antar variabel yang diperoleh dari proses *bootstrapping*. Adapun dasar penilaian pada penelitian ini berdasarkan *T-statistic* pada *bootstrapping*. *T-statistic* dinyatakan signifikan apabila nilainya lebih dari atau sama dengan 1,960 ( $T\text{-value} \geq 1,960$ ) dan dinyatakan tidak

<sup>166</sup> Joe F Hair, Christian M Ringle, and Marko Sarstedt, "PLS-SEM : Indeed a Silver Bullet," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19, No. 2 (2011), 147.

<sup>167</sup> Hidayat, "Inner Model PLS...", <https://www.statistikin.com/2021/04/inner-model-pls-sem-smart-pls.html>, diakses pada 4 April 2022.

<sup>168</sup> Wawas Bangun, *Tutorial SMART PLS Dan Alasan Kenapa Kalian Tidak Perlu Pakai SPSS Lagi*, 2020, <https://youtu.be/h5FTFUaDNLA>, diakses pada 5 Januari 2022.

<sup>169</sup> Ibid.



signifikan apabila nilainya kurang dari 1,96 ( $T\text{-statistic} < 1,960$ ).<sup>170</sup> Selain  $T\text{-statistic}$ , tingkat signifikansi juga dapat dilihat melalui nilai  $P\text{-value}$  dengan dasar penilaian apabila  $P\text{-value}$  kurang dari 0,050 ( $P\text{-value} \leq 0,050$ ) maka dinyatakan signifikan, dan apabila  $P\text{-value}$  lebih dari 0,05 ( $P\text{-value} > 0,050$ ) tidak signifikan.<sup>171</sup>



---

<sup>170</sup> Ken Kwong-kay Wong, "Partial Least Squares Structural Equation Modeling ( PLS-SEM ) Techniques Using SmartPLS," *Marketing Bulletin*, Vol. 24, No. 1 (2013), 24.

<sup>171</sup> Bangun, *Tutorial SMART PLS dan...*, <https://youtu.be/h5FTFUaDNLA>, diakses pada 5 April 2022.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### A. Deskripsi Umum Objek Penelitian

##### 1. Profil Bank Syariah Indonesia

Bank Syariah Indonesia atau BSI adalah salah satu bank yang bergerak di bidang perbankan syariah dan merupakan salah satu bank syariah terbesar yang ada di Indonesia. BSI sendiri merupakan hasil *merger* dari tiga bank syariah yaitu Bank Syariah Mandiri, BRI syariah, dan BNI syariah yang diresmikan pada tanggal 1 Februari 2021. Tujuan dari *merger* ini adalah untuk menyatukan kelebihan serta keunggulan dari ketiga Bank Syariah sehingga akan mampu menghadirkan layanan perbankan syariah yang lebih lengkap, *insight* yang lebih luas, serta permodalan yang lebih baik. Kemudian tujuan lainnya dengan adanya sinergi dari perusahaan induk yaitu Mandiri, BRI, dan BNI serta komitmen dan dukungan pemerintah melalui Kementerian BUMN diharapkan dapat mendorong BSI untuk mampu bersaing di tingkat global sehingga dapat tercipta suatu energi baru dalam pembangunan ekonomi nasional yang berkontribusi dalam kesejahteraan masyarakat luas dalam wadah perekonomian syariah.<sup>172</sup> Kini BSI juga merupakan salah satu bank di Indonesia dengan jumlah SDM yang cukup besar yaitu mencapai 20.094 orang<sup>173</sup> dengan jumlah jaringan sebanyak 1.300.<sup>174</sup>

---

<sup>172</sup> Bank Syariah Indonesia, "Tentang Kami," *Bank Syariah Indonesia*, last modified 2021, <https://www.bankbsi.co.id/company-information/tentang-kami>, diakses pada 23 Februari 2022.

<sup>173</sup> Firmansyah and Barton, "Pengamat: Jumlah SDM Dan Cabang Jadi Tantangan Bank Syariah Indonesia." "Pengamat Jumlah SDM...", <https://lokadata.id/artikel/pengamat-jumlah-sdm-dan-cabang-jadi-tantangan-bank-syariah-indonesia> diakses pada 23 Februari 2022.

<sup>174</sup> Bank Syariah Indonesia, "Jaringan BSI," n.d., <https://www.bankbsi.co.id/storage/uploads/documents/p4ecjiOIhtc4GnqmMx9H1dgGRiMpFZS9MtYdqME.pdf>, diakses pada 23 Februari 2022.

Adapun visi dari BSI adalah menjadi “TOP 10 Global Islamic Bank” dengan misi antara lain sebagai berikut :

1. Memberikan akses untuk solusi keuangan syariah Indonesia yang dilakukan dengan melayani lebih dari 20 juta nasabah dan menjadi TOP 5 bank berdasarkan asset (500+ T) dan nilai buku 50 T di tahun 2025.
  2. Menjadi bank yang besar dengan memberikan *value* terbaik bagi para pemegang saham yang dilakukan dengan menjadi TOP 5 bank yang profitable di Indonesia dengan ROE 18% dan valuasi kuat dengan PB lebih besar dari 2.
  3. Menjadi perusahaan pilihan serta kebanggaan bagi para talenta terbaik di Indonesia yang dilakukan dengan menjadi perusahaan yang bernilai kuat dan memberdayakan masyarakat serta memiliki komitmen untuk mengembangkan karyawan dengan budaya berbasis kinerja.
2. Peran dan Tugas Karyawan BSI berdasarkan Jabatan

BSI adalah bank syariah yang tersebar hampir di seluruh penjuru Indonesia. Adapun kantor cabang BSI di Surabaya berjumlah 40 cabang.<sup>175</sup> Di setiap kantor BSI tentu memiliki karyawan yang bertanggung jawab atas tugasnya masing-masing. Setiap karyawan berdasarkan tingkatan jabatannya tentu memiliki peran dan tugas yang berbeda-beda, begitupun dengan karyawan BSI yang berada pada kantor cabang. Adapun peran dan tugas karyawan BSI<sup>176</sup> adalah sebagai berikut:

a. *Branch Manager*

- 1) Memastikan bahwa kantor cabang yang dipimpin dapat mencapai target dalam segmen bisnis pembiayaan yang meliputi *micro*, *business banking*, dan *consumer*.
- 2) Melihat peluang sehingga mampu menggali potensi bisnis pada lokasi cabang koordinasi agar dapat meningkatkan portofolio pembiayaan,

<sup>175</sup> BSI, “Jaringan Kami,” 2021,

<https://www.bankbsi.co.id/jaringan?province=6&city=120&networkType=KantorCabang&page=4>, diakses pada 23 Februari 2022.

<sup>176</sup> “BAB III,” [https://repository.bsi.ac.id/index.php/unduh/item/249300/File\\_11-BAB-III-Pembahasan.pdf](https://repository.bsi.ac.id/index.php/unduh/item/249300/File_11-BAB-III-Pembahasan.pdf), diakses pada 23 Februari 2022.

perbaikan aktiva produktifitas, penghimpunan dana dari pihak ketiga, serta peningkatan pendapatan yang bersifat non operasional.

- 3) Memastikan segala aktivitas operasional di kantor cabang memenuhi ketentuan dan prudensialitas.

b. *Consumer Banking Relationship Manager*

- 1) Melakukan usaha dalam peningkatan pertumbuhan portofolio pendanaan, pembiayaan, serta *fee based* pada segmen konsumen.
- 2) Melakukan kerja sama dengan pihak ketiga.

c. *Consumer Staff*

- 1) Mengecek dokumen pembiayaan dan permohonan sesuai dengan RAC
- 2) Menginput data terkait pembiayaan di FOS secara akurat
- 3) Mempersipakn dokumen kelengkapan untuk persyaratan akad dan jaminan

e. *Funding & Transaction Staff*

- 1) Melakukan presentasi dalam rangka promosi dan pemasaran produk tabungan, giro, serta deposito.
- 2) Membantu pengelolaan dalam pembukaan rekening baru ataupun akuisis.
- 3) Membangun hubungan dengan nasabah agar tetap berinvestasi atau menghimpun dananya pada kantor cabang.

f. *Micro Relationship Manager*

- 1) Memastikan tercapainya target bisnis dalam pendanaan, pembiayaan, dan *fee based*.
- 2) Memastikan bahwa kualitas aktiva cukup untuk dapat digunakan dalam performing, financing, dan maintenance nasabah mikro.
- 3) Memastikan bahwa pelaksanaan penagihan, restrukturisasi, *recovery* hingga *white off* nasabah dengan status kol. 1 sesuai target.

h. *TAD Sales*

- 1) Mengupayakan penjualan mencapai target bisnis
- 2) Memaksimalkan upaya pemasaran serta penjualan produk mikro kepada para nasabah atau calon nasabah mikro.

- 3) Memastikan bahwa profil nasabah atau calon nasabah diajukan pada Sistem Layanan Informasi Keuangan untuk verifikasi.

i. *Microfinance Administration*

- 1) Memeriksa dan memastikan bahwa kelengkapan dokumen untuk pembiayaan telah lengkap sebelum terjadi pencairan.
- 2) Menginput data pembiayaan ke dalam sistem.
- 3) Mencetak dokumen-dokumen pembiayaan.

j. *Business Banking RM*

- 1) Memperluas *insight* pada segmen business banking dengan melakukan upaya pemasaran kepada calon nasabah untuk mencapai target dalam ekspansi pendanaan, pembiayaan, dan *fee based*.
- 2) Menjalin serta mengembangkan hubungan bisnis dengan nasabah dalam rangka pemantauan dan upaya mempertahankan kualitas pembiayaan dari debitur agar portofolios pembiayaan bisnis tetap sehat dan memiliki tingkat profitabilitas yang tinggi.

k. *Business Banking Staff*

- 1) Melakukan pengumpulan, verifikasi, dan pengarsipan dokumen permohonan pembiayaan nasabah.
- 2) Melakukan *compliance review* pada persyaratan pembiayaan nasabah.

l. *Branch Operation & Service Manager*

- 1) Memastikan bahwa transaksi harian pada operasional kantor cabang telah sesuai dengan ketentuan dan SOP yang telah ditentukan.
- 2) Memastikan bahwa semua kegiatan administrasi, kearsipan dan dokumentasi sudah sesuai dengan ketentuan.
- 3) Memastikan bahwa likuiditas memiliki ketersediaan yang cukup dan memadai.

m. *Pawning Appraisal*

- 1) Memastikan bahwa dokumen aplikasi gadai lengkap.
- 2) Menindaklanjuti permohonan gadai sesuai ketentuan.

n. *Operational Staff*

- 1) Memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan laporan keuangan

- 2) Memonitoring dan mengecek *invoice* dan pemasaran
- 3) Bertanggung jawab dalam pembuatan laporan penjualan dan pemasaran

o. *Customer Service Supervisor*

- 1) Menyampaikan informasi produk serta jasa yang ada pada BSI kepada nasabah
- 2) Melakukan pengawasan kerja terhadap Priority Banking Officer, customer service representative, dan teller.
- 3) Memastikan bahwa operasional *front office* berjalan sesuai dengan SOP
- 4) Melakukan pengumpulan dan analisa terhadap informasi kepuasan nasabah.
- 5) Melakukan pelaporan terkait operasi *front office* kepada *branch operational & service manager*.

p. *Priority Banking Officer*

- 1) Melakukan perencanaan, evaluasi, dan pemasaran produk dan jasa kepada nasabah prioritas.
- 2) Memberikan pembinaan terkait produk pada sentra layanan prioritas.
- 3) Memberikan layanan yang prima dengan selalu mempertimbangkan tingkat profitabilitas sebagai upaya dalam mencapai target.

q. *Customer Service Representative*

- 1) Menyampaikan informasi produk serta jasa yang ada pada BSI kepada nasabah
- 2) Membantu dan memproses permohonan nasabah dalam membuka ataupun menutup rekening tabungan, giro, dan deposito.
- 3) Membantu dan memproses permohonan nasabah terkait keluhan dan *stock opname* kartu ATM sesuai ketentuan.

r. *Teller*

- 1) Melakukan transaksi tunai serta non-tunai pada nasabah
- 2) Melakukan pengelolaan saldo kas untuk *teller* sesuai limit yang ada
- 3) Melakukan pengelolaan dan pensortiran uang layak dan tidak layak edar ataupun uang palsu.

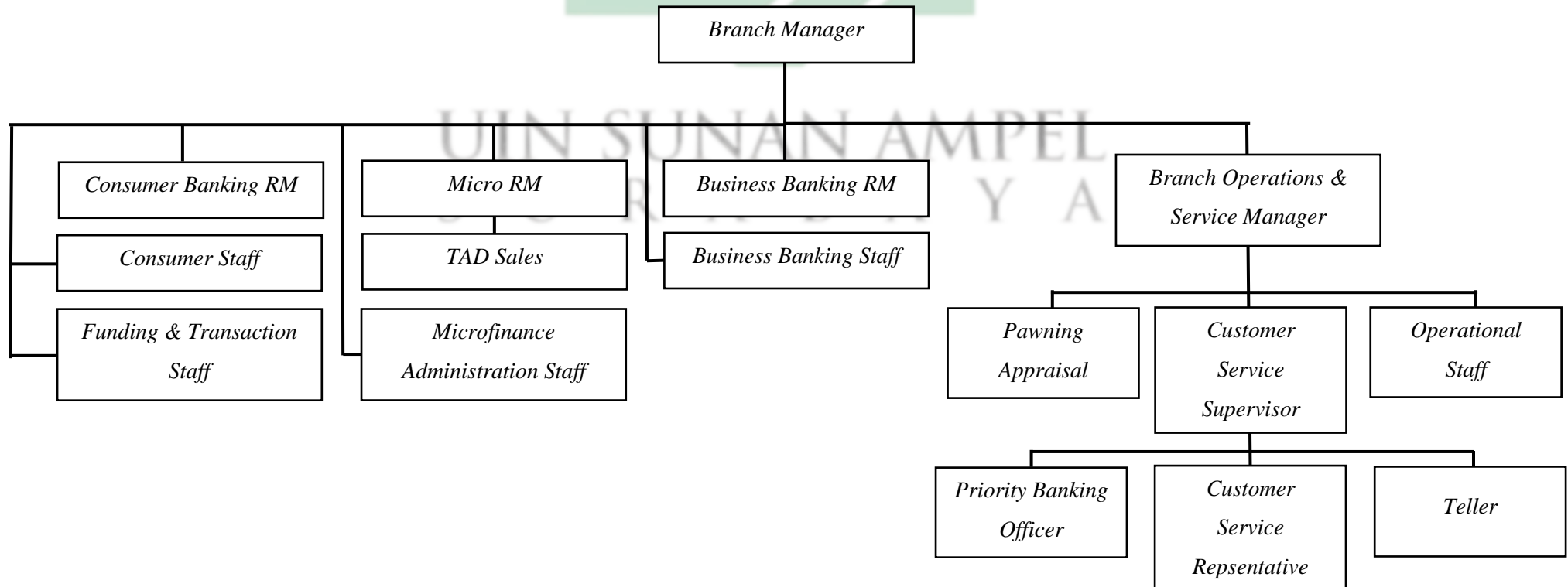
### 3. Struktur Organisasi

#### a. Struktur Organisasi BSI Kantor Cabang

Berdasarkan peran dan tugas karyawan BSI kantor cabang, adapun struktur organisasi karyawan dalam operasional perbankan adalah sebagaimana gambar 4.1 :

**Gambar 4. 1**

#### **Struktur Organisasi Karyawan BSI Kantor Cabang**

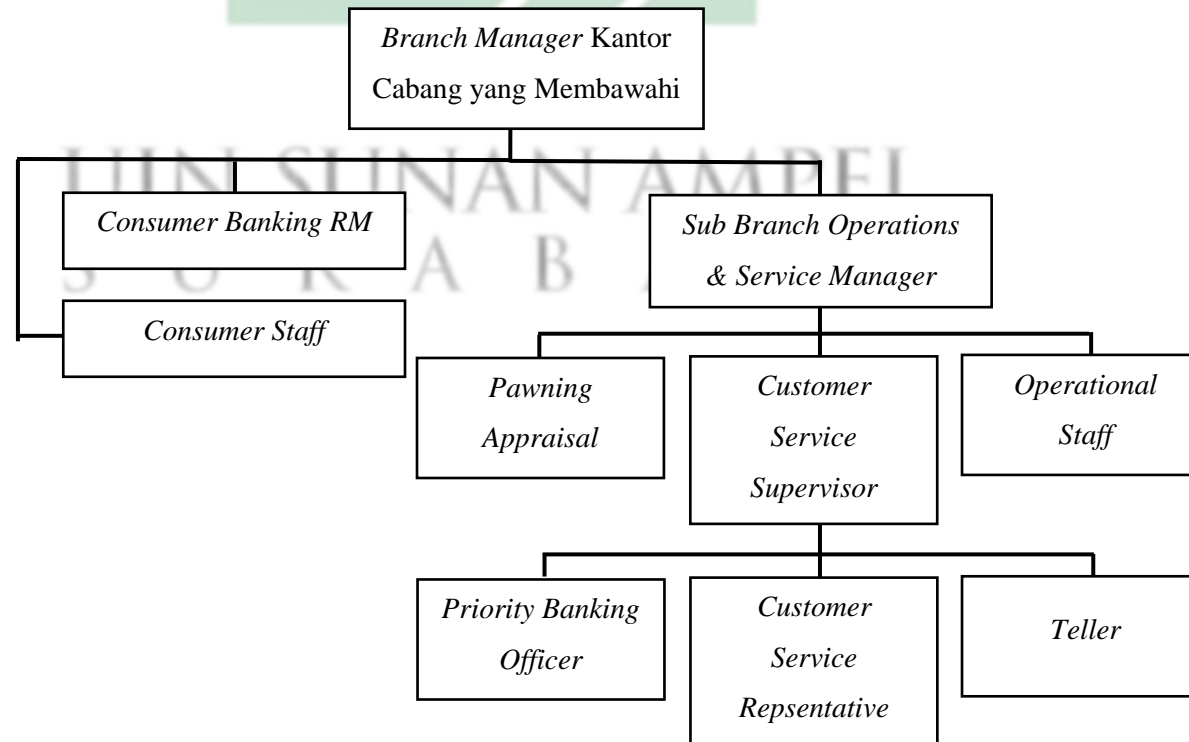


e. Struktur Organisasi BSI Kantor Cabang Pembantu

Berdasarkan peran dan tugas karyawan BSI kantor cabang pembantu, adapun struktur organisasi karyawan dalam operasional perbankan adalah sebagaimana gambar 4.2 :

**Gambar 4. 2**

**Struktur Organisasi Karywan BSI Kantor Cabang Pembantu**





## B. Hasil Penelitian

### 1. Karakteristik Data Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini peneliti sajikan berupa data demografi responden dan data responden sesuai *framing sampling*. Adapun data demografi responden mencakup gender, usia, status, pendidikan, dan gaji dan data sesuai *framing sampling* yang mencakup tempat bekerja, masa kerja, dan jabatan. Adapun karakteristik responden berdasarkan demografi dan kesesuaian dengan kriteria *framing sampling* adalah sebagai berikut :

#### a. Data Demografi

Adapun data demografi responden dalam penelitian ini sebagaimana tabel 4.1.

**Tabel 4.1 Data Demografi Responden**

Gender				Usia (Tahun)								Status					
LK		PR		21-30		31-40		41-50		>50		Belum Menikah		Menikah			
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
15	29	37	71	26	50	22	42	4	8	0	0	13	25	39	75		
Pendidikan								Pendapatan (Rp)									
SMA/ Sederajat		D1/ D2		S1		S2		S3		2.000.000- 2.900.000		3.000.000- 5.000.000		5.100.000- 7.000.000		7.100.000- 10.000.000	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	0	0	48	92	4	8	0	0	0	0	44	85	5	10	3	6

Sumber : *Data Primer, diolah 2022*

Berdasarkan tabel 4.1 di atas dapat dijelaskan bahwa karyawan BSI Surabaya Raya, berdasarkan *gender* sebanyak 15 orang berjenis kelamin laki-laki, dan 37 orang berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan usia, sebanyak 26 orang berusia antara 21 hingga 30 tahun, 22 orang berusia antara 31 hingga 40 tahun, dan 4 orang berusia antara 41 hingga 50 tahun. Kemudian berdasarkan status, sebanyak 13 orang belum menikah, dan 39 orang berstatus sudah menikah. Selanjutnya berdasarkan pendidikan terakhir yang ditempuh, sebanyak 48 orang berpendidikan terakhir S1 dan

4 orang berpendidikan terakhir S2. Yang terakhir berdasarkan pendapatan, sebanyak 44 orang memiliki gaji antara Rp. 3.000.000 hingga Rp. 5.000.000, sebanyak 5 orang memiliki gaji antara Rp. 5.100.000 hingga Rp. 7.000.000, dan sebanyak 3 orang memiliki gaji antara Rp. 7.100.000 hingga Rp. 10.000.000.

b. Tempat Bekerja

Karakteristik tempat bekerja ditujukan untuk membuktikan bahwa responden sudah sesuai dengan kriteria *framing sampling*, di mana dalam hal ini peneliti menetapkan kriteria responden merupakan karyawan BSI Surabaya Raya dalam lingkup KC Jemur Handayani, KC Darmo, KC Dharmawangsa, KC Surabaya Merr 1, KC Ampel Mas Mansyur, dan KCP Surabaya ITS. Adapun secara terperinci sebagaimana tabel 4.2.

**Tabel 4. 2 Karakteristik Tempat Bekerja**

<b>Kantor BSI</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
BSI KC Jemur Handayani	15	29%
BSI KC Darmo	10	19%
BSI KC Dharmawangsa	16	31%
BSI KC Surabaya Merr 1	6	12%
BSI KC Ampel Mas Mansyur	3	6%
BSI KCP Surabaya ITS	2	3%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Sumber : *Data Primer, diolah 2022*

Berdasarkan karakteristik tempat bekerja menunjukkan bahwa sebanyak 15 orang merupakan karyawan BSI KCI Jemur Handayani, 10 orang karyawan BSI KC Darmo, 16 orang karyawan BSI KC Dharmawangsa, 6 orang karyawan KC Surabaya Merr 1, 3 orang karyawan KCP Ampel Mas Mansyur, dan 2 orang karyawan KCP Surabaya ITS. Data tersebut menunjukkan bahwa responden sudah sesuai dengan kriteria *sampling* yang peneliti tentukan yaitu karyawan BSI area Surabaya Raya.

c. Masa Kerja

Karakteristik masa kerja ditujukan untuk membuktikan bahwa responden sudah sesuai dengan kriteria *framing sampling*, di mana

dalam hal ini peneliti menggunakan kriteria pegawai tetap dengan masa kerja minimal empat tahun. Kriteria tersebut didasarkan pada Pasal 59 Ayat 4 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang menyatakan bahwa PKWT (Perjanjian Kerja Tertentu) hanya berlangsung paling lama dua tahun dengan izin perpanjangan satu kali dengan jangka waktu paling lama satu tahun, sehingga totalnya tiga tahun.<sup>177</sup> Kemudian peneliti juga mengerucutkan responden hanya pegawai tetap saja dan bukan pegawai kontrak ataupun *outsourcing* dikarenakan pegawai kontrak ataupun *outsourcing* hampir memungkinkan untuk tidak memiliki jenjang karir dikarenakan ketentuan terkait tugas dan kewajiban, termasuk posisi dan masa kerja sudah ditentukan sesuai kontrak kerja yang ada,<sup>178</sup> sehingga menurut peneliti keadaan tersebut tidak relevan dengan penelitian yang dilakukan sehingga pegawai kontrak atau *outsourcing* tidak termasuk dalam penelitian. Adapun rincian karakteristik masa kerja sebagaimana tabel 4.3.

**Tabel 4. 3 Karakteristik Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1 s/d 3 Tahun	0	0%
4 s/d 7 Tahun	28	54%
>7 Tahun	24	46%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Sumber : *Data Primer, diolah 2022*

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa karyawan BSI dengan masa kerja 1 sampai 3 tahun tidak ada dalam penelitian ini, yang menunjukkan bahwa responden sudah sesuai dengan kriteria sampling berdasarkan masa kerja minimal 4 tahun.

<sup>177</sup> Vania, "Peraturan Dan Syarat Status Karyawan Tetap," *Glints*, last modified 2021, <https://employers.glints.id/resources/peraturan-dan-syarat-status-karyawan-tetap>, diakses pada 23 Maret 2022.

<sup>178</sup> Prima Utama Wardoyo Putro and Risma Ananda, "Pengaruh Status Pekerja Terhadap Kinerja Dengan Kompensasi Sebagai Moderasi," *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, Vol. 5, No. 1 (2021), 10.

## d. Jabatan

Karakteristik jabatan ditujukan untuk membuktikan bahwa responden sudah sesuai dengan kriteria *sampling* dalam kaitannya sebagai karyawan BSI yang tugas dan pekerjaannya berada dalam lingkup pokok operasional perbankan sebagaimana tujuan dari penelitian ini yang dikhususkan pada studi karyawan perbankan. Adapun karakteristik jabatan secara terperinci sebagaimana tabel 4.4.

**Tabel 4. 4 Karakteristik Jabatan**

<b>Jabatan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
<i>Branch Operational &amp; Service Manager</i>	3	6%
<i>Business Banking RM</i>	1	2%
<i>Consumer Banking RM</i>	2	4%
<i>Micro RM</i>	2	4%
<i>Consumer Staff</i>	3	6%
<i>Business Banking Staff</i>	2	4%
<i>Customer Service Supervisor</i>	3	6%
<i>Customer Service Representative</i>	8	16%
<i>Funding &amp; Transaction Staff</i>	2	4%
<i>Microfinance Administration</i>	1	2%
<i>Operational Staff</i>	5	10%
<i>Pawning Appraisal</i>	3	6%
<i>Priority Banking Officer</i>	3	6%
<i>TAD Sales</i>	2	4%
<i>Teller</i>	12	24%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Sumber : *Data Primer, diolah 2022*

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa karyawan BSI sebagai responden sebanyak 52 orang atau 100% berdasarkan jabatannya dalam pekerjaan merupakan karyawan yang bertugas dalam lingkup pokok dan

operasional perbankan. Hal ini menunjukkan bahwa responden sudah sesuai dengan kriteria sampling yang ditetapkan.

## 2. Hasil Tabulasi Data Responden

Setelah menyebarkan kuesioner dan mendapatkan data yang dibutuhkan, peneliti melakukan tabulasi dengan dikelompokkan sesuai jawaban per-variabel. Adapun hasilnya diuraikan ke dalam beberapa tabel di bawah.

### a. Tabulasi Jawaban Indikator *Career Success*

Indikator *career success* meliputi dimensi ekstrinsik objektif dengan kode YEO1, YEO2, dan YEO3, kemudian ekstrinsik subjektif dengan kode YES1 dan YES2, intrinsik objektif dengan kode YIO1, YIO2 dan YIO3, dan intrinsik subjektif dengan kode YIS1, YIS2, dan YIS3. Hasilnya disajikan dalam tabel 4.5 di bawah ini.

**Tabel 4. 5 Tabulasi Jawaban Indikator *Career Success***

Dimensi	Indikator	Jawaban Responden										Mean	TCR	Ket
		SS		S		N		TS		STS				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Ekstrinsik Objektif	YEO1	27	52	12	23	13	25	0	0	0	0	42,69	85,38	Baik
	YEO2	22	42	12	23	15	29	3	6	0	0	40,19	80,38	Baik
	YEO3	24	46	17	33	10	19	1	2	0	0	42,31	84,62	Baik
Ekstrinsik Subjektif	YES1	26	50	14	27	12	23	0	0	0	0	42,69	85,38	Baik
	YES2	23	44	14	27	12	23	0	0	0	0	41,54	83,08	Baik
Intrinsik Objektif	YIO1	25	48	15	29	11	21	1	2	0	0	42,31	84,62	Baik
	YIO2	22	42	15	29	12	23	3	6	0	0	40,77	81,54	Baik
	YIO3	21	40	15	29	15	29	1	2	0	0	40,77	81,54	Baik
Intrinsik Subjektif	YIS1	28	54	11	21	10	19	3	6	0	0	42,31	84,62	Baik
	YIS2	28	54	11	21	13	25	0	0	0	0	42,88	85,76	Baik
	YIS3	30	58	12	23	9	17	1	2	0	0	43,65	87,30	Baik

Sumber : *Data Primer, diolah 2022*

Tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa untuk dimensi ekstrinsik baik objektif ataupun subjektif dari total responden, menunjukkan bahwa indikator YEO1 dan YES1 memiliki nilai TCR tertinggi yaitu sebesar 85,38% yang menunjukkan bahwa rata-rata responden apabila dinilai

secara eksternal dari sisi objektif mengakui memiliki kesuksesan karir yang dapat dilihat dari jabatan yang mereka duduki saat ini yang cukup tinggi secara struktural, dan dari sisi subjektif menyatakan bahwa atasan mereka mengakui jika hasil dari kinerja mereka layak untuk mendapatkan promosi jabatan. Kemudian untuk dimensi intrinsik baik objektif ataupun subjektif menunjukkan indikator dengan TCR tertinggi yaitu YIO1 dan YIS3 yaitu 84,62% dan 87,30% yang menunjukkan bahwa rata-rata responden apabila dinilai secara intrinsik dari sisi objektif merasa memiliki kesuksesan karir karena rekan kerja mereka mengakui apabila mereka layak untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, dan dari sisi subjektif mereka menyatakan bahwa mereka merasa puas dengan kesuksesan karir yang diraih saat ini.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa rata-rata responden yang merupakan karyawan perbankan memiliki kesuksesan karir yang baik yang ditunjukkan dengan dengan jabatan yang tinggi, pengakuan terhadap kelayakan pekerjaan, pengakuan rekan kerja, dan juga rasa puas terhadap pencapaian yang diraih saat ini.

#### b. Tabulasi Jawaban Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan meliputi dimensi kualitas dengan kode MKL1, MKL2, dan MKL3, kemudian kuantitas dengan kode MKN1 dan MKN2, ketepatan waktu dengan kode MKW1, MKW2, MKW3, dan MKW4, efektifitas dengan kode ME1, ME2, dan ME3, dan kemandirian dengan kode MKM1, MKM2, dan MKM3. Hasilnya disajikan pada tabel 4.6 di bawah ini.

Tabel 4. 6 Tabulasi Jawaban Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi	Indikator	Jawaban Responden										Mean	TCR	Ket
		SS		S		N		TS		STS				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Efektifitas	ME1	29	56	7	13	16	31	0	0	0	0	42,5	85,00	Baik
	ME2	10	19	27	52	15	29	0	0	0	0	42,31	84,62	Baik
	ME3	26	50	8	15	18	35	0	0	0	0	41,54	83,08	Baik
Kualitas	MKL1	14	27	21	40	17	33	0	0	0	0	39,42	78,84	Cukup
	MKL2	20	38	16	31	16	31	0	0	0	0	40,77	81,54	Baik
	MKL3	21	40	14	27	17	33	0	0	0	0	40,77	81,54	Baik
Kemandirian	MKM1	26	50	12	23	14	27	0	0	0	0	42,31	84,62	Baik
	MKM2	26	50	15	29	11	21	0	0	0	0	42,88	85,76	Baik
	MKM3	22	42	15	29	15	29	0	0	0	0	41,35	82,70	Baik
Kuantitas	MKN1	23	44	16	31	13	25	0	0	0	0	41,92	83,84	Baik
	MKN2	13	25	24	46	15	29	0	0	0	0	41,73	83,46	Baik
Ketepatan Waktu	MKW1	25	48	15	29	10	19	2	4	0	0	42,12	84,24	Baik
	MKW2	26	50	9	17	16	31	1	2	0	0	41,54	83,08	Baik
	MKW3	25	48	14	27	13	25	0	0	0	0	42,31	84,62	Baik
	MKW4	21	40	16	31	15	29	0	0	0	0	41,15	82,3	Baik

Sumber : Data Primer, diolah 2022

Tabel 4.6 dapat dijelaskan bahwa untuk variabel kinerja karyawan dari dimensi efektifitas menunjukkan jika ME1 memiliki TCR yang paling tinggi sebesar 85,00%, yang berarti bahwa responden mengakui jika kinerja mereka baik karena dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat. Kemudian dari sisi kualitas, indikator dengan TCR tertinggi yaitu MKL2 dan MKL3 sebesar 81,54% di mana responden mengerjakan pekerjaan dengan teliti dan kualitas pekerjaan dapat dipertanggung jawabkan. Untuk dimensi kemandirian, TCR tertinggi pada indikator MKM2 yang berarti bahwa responden memiliki kemandirian yang baik dikarenakan dapat mengerjakan pekerjaan secara mandiri tanpa menunggu perintah dari atasan. Untuk sisi kuantitas, TCR tertinggi ada pada indikator MKN1 sebesar 83,84% yang berarti bahwa responden mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Yang terakhir dari sisi ketepatan waktu, indikator dengan TCR tertinggi yaitu

MKW3 sebesar 84,62% yang berarti bahwa responden selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki kinerja yang baik dikarenakan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, tepat, dan teliti, yang kemudian hasilnya mampu dipertanggung jawabkan dan dikerjakan secara mandiri tanpa harus menunggu arahan dari atasan.

c. Tabulasi Jawaban Indikator *Work Engagement*

Indikator *work engagement* meliputi dimensi *vigor* dengan kode X1V1, X1V2, X1V3, X1V4, dan X1A5, *dedication* dengan kode X1D1, X1D2, X1D3, dan X1D4, kemudian *absorption* dengan kode X1A1, X1A2, X1A3, X1A4, X1A5, dan X1A6. Hasilnya disajikan dalam tabel 4.7 di bawah ini.

**Tabel 4.7 Tabulasi Jawaban Indikator *Work Engagement***

Dimensi	Indikator	Jawaban Responden										Mean	TCR	Ket
		SS		S		N		TS		STS				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
<i>Absorption</i>	X1A1	23	44	15	29	14	27	0	0	0	0	41,73	83,46	Baik
	X1A2	21	40	18	35	13	25	0	0	0	0	41,54	83,08	Baik
	X1A3	27	52	10	19	15	29	0	0	0	0	42,31	84,62	Baik
	X1A4	27	52	10	19	13	25	2	4	0	0	41,92	83,84	Baik
	X1A5	26	50	12	23	13	25	1	2	0	0	42,12	84,24	Baik
	X1A6	25	48	11	21	15	29	1	2	0	0	41,54	83,08	Baik
<i>Dedication</i>	X1D1	25	48	10	19	17	33	0	0	0	0	41,54	83,08	Baik
	X1D2	21	40	18	35	13	25	0	0	0	0	41,54	83,08	Baik
	X1D3	25	48	12	23	15	29	0	0	0	0	41,92	83,84	Baik
	X1D4	20	38	16	31	15	29	1	2	0	0	40,58	81,16	Baik
<i>Vigor</i>	X1V1	21	40	15	29	16	31	0	0	0	0	40,96	81,92	Baik
	X1V2	26	50	10	19	16	31	0	0	0	0	41,92	83,84	Baik
	X1V3	19	37	18	35	15	29	0	0	0	0	40,77	81,54	Baik
	X1V4	24	46	14	27	14	27	0	0	0	0	41,92	83,84	Baik
	X1V5	22	42	15	29	15	29	0	0	0	0	41,35	82,70	Baik

Sumber : *Data Primer, diolah 2022*



Tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa untuk variabel *work engagement* dimensi *absorption* memiliki TCR tertinggi pada variabel X1A3 yaitu sebesar 42,31% di mana responden menyatakan bahwa mereka menikmati pekerjaan yang dilakukan. Kemudian dari sisi dedikasi TCR tertinggi ada pada indikator X1D3 sebesar 41,92% di mana responden menyatakan bahwa mereka bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan untuk dimensi *vigor* yaitu pada indikator X1V2 dan X1V4 sebesar 41,92% yang menyatakan bahwa responden merasa selalu bersemangat ketika sedang bekerja, dan tidak pantang menyerah jika sedang mengalami kesulitan pada saat bekerja.

Hasil data tersebut menunjukkan bahwa responden yang merupakan karyawan perbankan memiliki *work engagement* yang baik karena mereka merasa bangga dan menikmati pekerjaan yang dilakukan dengan penuh semangat dan pantang menyerah, di mana hal-hal tersebut merupakan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang karyawan untuk mendukung terbentuknya kinerja yang baik dan mendorong kesuksesan karir.

d. Tabulasi Jawaban Indikator *Internal Locus of Control*

Hasil tabulasi indikator *internal locus of control* sebagaimana pada tabel 4.8.

**Tabel 4. 8 Tabulasi Jawaban Indikator *Internal Locus of Control***

Indikator	Jawaban Responden										Mean	TCR	Ket
	SS		S		N		TS		STS				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
X2_1	29	56	10	19	13	25	0	0	0	0	43,08	86,16	Baik
X2_2	27	52	16	31	9	17	0	0	0	0	43,46	86,92	Baik
X2_3	31	60	15	29	6	12	0	0	0	0	44,81	86,62	Baik
X2_4	24	46	17	33	11	21	0	0	0	0	42,50	85,00	Baik
X2_5	27	52	15	29	10	19	0	0	0	0	43,27	86,54	Baik
X2_6	26	50	14	27	12	23	0	0	0	0	42,69	85,38	Baik
X2_7	32	62	8	15	12	23	0	0	0	0	43,85	87,00	Baik
X2_8	30	58	11	21	11	21	0	0	0	0	43,65	87,30	Baik
X2_9	28	54	15	29	9	17	0	0	0	0	43,65	87,30	Baik
X2_10	26	50	19	37	7	13	0	0	0	0	43,65	87,30	Baik

Sumber : *Data Primer, diolah 2022*

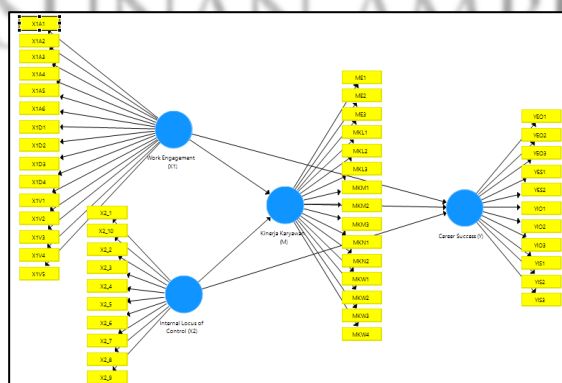
Tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwa untuk variabel *internal locus of control*, TCR tertinggi ada pada indikator X2\_8, X2\_9, dan X2\_10 yaitu sebesar 87,30% yang menyatakan bahwa responden percaya apabila usaha yang dilakukan akan menentukan kegagalan dan keberhasilan atas pencapaian yang diraih, serta usaha tersebut dapat menghantarkan kepada kesuksesan. Data di atas juga menunjukkan bahwa responden yang merupakan karyawan perbankan memiliki *internal locus of control* yang baik, yang ditunjukkan dengan rata-rata TCR dalam kriteria yang ideal.

### C. Hasil Analisis Data

#### 1. Hasil *Outer Model* (*Evaluation of Measurement Model*)

Pada tahapan analisis data sebagaimana yang peneliti paparkan pada bab sebelumnya, penelitian ini menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) memiliki salah satu kelebihan yaitu dapat digunakan untuk mengukur model *path* dalam sampel yang kecil<sup>179</sup> seperti pada penelitian ini. Tujuan dari algoritma PLS adalah untuk mendapatkan nilai skor dari variabel laten dengan memperhitungkan hubungan struktural dan model pengukuran.<sup>180</sup> Adapun model struktural yang dibentuk dari rumusan masalah dalam penelitian ini sebagaimana pada gambar 4.3.

**Gambar 4. 3 Model Struktural**



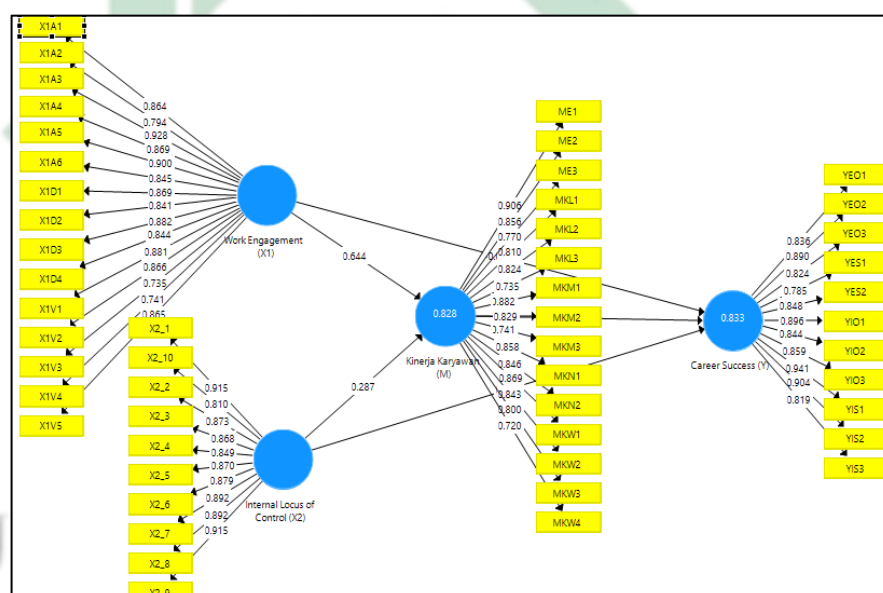
Sumber : *Pengolahan data dengan SmartPLS, diolah 2022*

<sup>179</sup> Yamin and Kurniawan, *Partial Least Square...*, 14.

<sup>180</sup> *Ibid.*, 17.

Pada gambar 4.3 menunjukkan visualisasi hubungan antara indikator dengan variabel serta variabel dengan variabel lainnya. Variabel laten digambarkan dengan visualisasi lingkaran dan variabel manifes (indikator) digambarkan dengan visualisasi kotak. Arah panah dari variabel ke indikator disebut sebagai model reflektif. Kemudian model PLS yang divisualisasikan hanya berlaku model rekursif yaitu model satu arah dari variabel eksogen ke variabel endogen. Setelah struktural model terbentuk, kemudian dilakukan *calculate algorithm* untuk melihat nilai skor pada masing-masing indikator variabel. Kemudian hasil output dari kalkulasi algoritma dari model struktural yang dibuat sebagaimana pada gambar 4.4

**Gambar 4. 4 Hasil Output Calculate Algorithm**



Sumber : *Pengolahan data dengan SmartPLS, diolah 2022*

Gambar 4.4 merupakan hasil output *calculate algorithm* yang menunjukkan bahwa model struktural yang dibuat dapat digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen pada tahapan berikutnya.

#### a. Hasil Uji Validitas

Pada uji validitas menggunakan PLS, terdapat dua tahap pengujian yaitu uji *convergent validity* dan *discriminant validity*.

1) Hasil Uji *Convergent Validity*

Uji *convergent validity* dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel latennya. Pada penelitian ini *asesment convergent validity* didasarkan dengan menganalisis *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Untuk analisis *loading factor* didasarkan pada kriteria nilai 0,7 atau lebih dari 0,7 ( $\geq 0,7$ ) dan untuk analisis AVE didasarkan pada kriteria nilai 0,5 atau lebih dari 0,5 ( $\geq 0,5$ ). Adapun hasil uji *convergent validity* secara terperinci sebagaimana pada tabel 4.9.

Tabel 4. 9

Hasil uji *convergent validity* berdasarkan *loading factor*

Variabel	Dimensi	Indikator	Loading Factor	Standar	Keputusan
Career Success (Y)	Ekstrinsik Objektif	YEO1	0,836	0,7	Valid
		YEO2	0,89	0,7	Valid
		YEO3	0,824	0,7	Valid
	Ekstrinsik Subjektif	YES1	0,785	0,7	Valid
		YES2	0,848	0,7	Valid
	Intrinsik Objektif	YIO1	0,896	0,7	Valid
		YIO2	0,844	0,7	Valid
		YIO3	0,859	0,7	Valid
	Instrinsik Subjektif	YIS1	0,941	0,7	Valid
		YIS2	0,904	0,7	Valid
		YIS3	0,819	0,7	Valid
	Kinerja Karyawan (M)	Efektifitas	ME1	0,906	0,7
ME2			0,856	0,7	Valid
ME3			0,770	0,7	Valid
Kualitas		MKL1	0,810	0,7	Valid
		MKL2	0,824	0,7	Valid
		MKL3	0,735	0,7	Valid
Kemandirian		MKM1	0,882	0,7	Valid
		MKM2	0,829	0,7	Valid
		MKM3	0,741	0,7	Valid
Kuantitas		MKN1	0,858	0,7	Valid
		MKN2	0,846	0,7	Valid
Ketepatan Waktu		MKW1	0,869	0,7	Valid
		MKW2	0,843	0,7	Valid

Variabel	Dimensi	Indikator	Loading Factor	Standar	Keputusan	
Work Engagement (X1)		MKW3	0,800	0,7	Valid	
		MKW4	0,720	0,7	Valid	
	Absorption	X1A1	0,864	0,7	Valid	
		X1A2	0,794	0,7	Valid	
		X1A3	0,928	0,7	Valid	
		X1A4	0,869	0,7	Valid	
		X1A5	0,900	0,7	Valid	
		X1A6	0,845	0,7	Valid	
	Dedication	X1D1	0,869	0,7	Valid	
		X1D2	0,841	0,7	Valid	
		X1D3	0,882	0,7	Valid	
		X1D4	0,844	0,7	Valid	
	Vigor	X1V1	0,881	0,7	Valid	
		X1V2	0,866	0,7	Valid	
		X1V3	0,735	0,7	Valid	
		X1V4	0,741	0,7	Valid	
		X1V5	0,856	0,7	Valid	
	Internal Locus of Control (X2)		X2_1	0,915	0,7	Valid
			X2_2	0,873	0,7	Valid
X2_3			0,868	0,7	Valid	
X2_4			0,849	0,7	Valid	
X2_5			0,870	0,7	Valid	
X2_6			0,879	0,7	Valid	
X2_7			0,892	0,7	Valid	
X2_8			0,892	0,7	Valid	
X2_9			0,915	0,7	Valid	
X2_10			0,810	0,7	Valid	

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.9 menunjukkan bahwa semua indikator yang dimiliki oleh keempat variabel memenuhi standar *loading factor* 0,7 dan dikatakan valid. Setelah *asesment* menggunakan *loading factor*, kemudian dilanjutkan dengan *asesment* menggunakan nilai AVE dengan hasil terperinci sebagaimana pada tabel 4.10.

Tabel 4. 10

Hasil uji *convergent validity* berdasarkan AVE

Variabel	AVE	Standar	Keputusan
<i>Career Success</i> (Y)	0,739	0,5	Valid
Kinerja Karyawan (M)	0,769	0,5	Valid
<i>Work Engagement</i> (X1)	0,674	0,5	Valid
<i>Internal Locus of Control</i> (X2)	0,722	0,5	Valid

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai yang dimiliki setiap variabel memenuhi standar AVE 0,5 yang menunjukkan bahwa indikator-indikator di dalamnya valid. Hasil dari tabel 4.9 dan 4.10 untuk uji *convergent validity* menunjukkan bahwa indikator-indikator dari variabel dalam penelitian ini merupakan indikator yang ideal sesuai standar untuk digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian. Namun dalam uji validitas PLS, selain melakukan uji *convergent validity* masih harus dilakukan uji berikutnya yaitu uji *discriminant validity*.

2) Hasil Uji *Discriminant Validity*

Uji *discriminant validity* dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *cross loading*.<sup>181</sup> *Cross loading* adalah nilai korelasi indikator dengan variabel dan indikator dengan variabel lainnya dalam model. Uji *discriminant validity* menggunakan *cross loading* dianggap memenuhi apabila nilai korelasi indikator dengan variabel lebih besar dari nilai variabel di blok lainnya. Adapun hasil uji *discriminant validity* diuraikan pada tabel 4.11.

<sup>181</sup> Sofyan Yamin & Heri Kurniawan, *Partial Least Square...*, 19.

Tabel 4. 11 Hasil Uji *Discriminant Validity*

Indikator	<i>Career Success</i> (Y)	Kinerja Karyawan (M)	<i>Work Engagement</i> (X1)	<i>Internal Locus of Control</i> (X2)
YEO1	<b>0,836</b>	0,696	0,614	0,618
YEO2	<b>0,890</b>	0,812	0,717	0,658
YEO3	<b>0,824</b>	0,761	0,709	0,652
YES1	<b>0,785</b>	0,681	0,616	0,572
YES2	<b>0,848</b>	0,789	0,734	0,729
YIO1	<b>0,896</b>	0,838	0,764	0,789
YIO2	<b>0,844</b>	0,744	0,659	0,656
YIO3	<b>0,859</b>	0,814	0,707	0,668
YIS1	<b>0,941</b>	0,857	0,768	0,78
YIS2	<b>0,904</b>	0,845	0,763	0,727
YIS3	<b>0,819</b>	0,760	0,701	0,681
ME1	0,897	<b>0,906</b>	0,801	0,743
ME2	0,834	<b>0,856</b>	0,794	0,745
ME3	0,654	<b>0,770</b>	0,722	0,626
MKL1	0,684	<b>0,810</b>	0,703	0,681
MKL2	0,723	<b>0,824</b>	0,793	0,745
MKL3	0,651	<b>0,735</b>	0,635	0,694
MKM1	0,824	<b>0,882</b>	0,731	0,676
MKM2	0,785	<b>0,829</b>	0,713	0,729
MKM3	0,687	<b>0,741</b>	0,664	0,66
MKN1	0,79	<b>0,858</b>	0,824	0,775
MKN2	0,804	<b>0,846</b>	0,755	0,694
MKW1	0,819	<b>0,869</b>	0,723	0,654
MKW2	0,734	<b>0,843</b>	0,745	0,734
MKW3	0,655	<b>0,800</b>	0,743	0,699
MKW4	0,609	<b>0,720</b>	0,730	0,773
X1A1	0,694	0,791	<b>0,864</b>	0,768
X1A2	0,659	0,713	<b>0,794</b>	0,702
X1A3	0,758	0,816	<b>0,928</b>	0,829
X1A4	0,802	0,785	<b>0,869</b>	0,687
X1A5	0,804	0,893	<b>0,900</b>	0,825
X1A6	0,710	0,812	<b>0,845</b>	0,731
X1D1	0,67	0,757	<b>0,869</b>	0,841
X1D2	0,696	0,732	<b>0,841</b>	0,733
X1D3	0,825	0,825	<b>0,882</b>	0,835
X1D4	0,586	0,685	<b>0,844</b>	0,646

Indikator	Career Success (Y)	Kinerja Karyawan (M)	Work Engagement (X1)	Internal Locus of Control (X2)
X1V1	0,672	0,729	<b>0,881</b>	0,820
X1V2	0,652	0,730	<b>0,866</b>	0,797
X1V3	0,510	0,588	<b>0,735</b>	0,674
X1V4	0,604	0,723	<b>0,741</b>	0,629
X1V5	0,748	0,832	<b>0,865</b>	0,839
X2_1	0,729	0,783	0,83	<b>0,915</b>
X2_2	0,683	0,724	0,769	<b>0,873</b>
X2_3	0,714	0,796	0,792	<b>0,868</b>
X2_4	0,661	0,729	0,689	<b>0,849</b>
X2_5	0,698	0,748	0,744	<b>0,870</b>
X2_6	0,734	0,792	0,847	<b>0,879</b>
X2_7	0,695	0,778	0,849	<b>0,892</b>
X2_8	0,755	0,782	0,841	<b>0,892</b>
X2_9	0,664	0,718	0,754	<b>0,915</b>
X2_10	0,666	0,703	0,700	<b>0,810</b>

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, diolah 2022

Sesuai dengan tabel 4.11 yang menunjukkan bahwa nilai korelasi indikator dengan variabel (*di-bold*) dan variabel dari blok lainnya berkorelasi lebih tinggi dengan dengan variabelnya masing-masing dibandingkan dengan variabel lainnya sehingga dapat dikatakan bahwa setiap variabel memiliki *discriminant validity* yang baik karena mampu memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya.<sup>182</sup>

#### b. Hasil Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai dari *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Adapun standar *assessment* yang digunakan adalah nilai *common value* reliabilitas yang secara umum dianggap cukup andal atau dapat diterima jika nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* sama memenuhi standar minimal 70% atau 0,7. Adapun hasil uji reliabilitas diuraikan pada tabel 4.12.

<sup>182</sup> Ibid., 20.



**Tabel 4. 12**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Cronbach Alpha</b>	<b>Standar</b>	<b>Keputusan</b>
<i>Career Success (Y)</i>	0,969	0,964	0,7	Reliabel
Kinerja Karyawan (M)	0,969	0,965	0,7	Reliabel
<i>Work Engagement (X1)</i>	0,975	0,972	0,7	Reliabel
<i>Internal Locus of Control (X2)</i>	0,971	0,966	0,7	Reliabel

Sumber: *Pengolahan data dengan SmartPLS, diolah 2022*

Berdasarkan tabel 4.12 menunjukkan hasil bahwa indikator dari keempat variabel memenuhi standar nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* 0,7 yang diartikan bahwa indikator sebagai alat ukur penelitian dianggap reliabel atau cukup andal untuk digunakan.<sup>183</sup>

## 2. Hasil *Inner Model (Evaluation of Structural Model)*

Ada beberapa tahap untuk mengevaluasi *inner model* dalam penelitian ini yang diawali dengan melakukan uji koefisien determinasi dan *q-square*, kemudian uji koefisien jalur atau *path coefficient* dan *T-statistic*.

### a. Hasil Uji Koefisien Determinasi (*R-square*) dan *Q-square*

Uji koefisien determinasi merupakan uji yang dilakukan untuk mengukur besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Uji ini dilakukan dengan mengevaluasi nilai *R-square* ( $R^2$ )<sup>184</sup> menggunakan standar kriteria 0,67 sebagai substansial, 0,33 sebagai moderat, dan 0,19 sebagai lemah. Adapun hasil uji koefisien determinasi diuraikan dalam tabel 4.13.

<sup>183</sup> Ibid., 19.

<sup>184</sup> Ibid., 21.

**Tabel 4. 13 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R-square)**

Variabel	R-Square	Keputusan	Q-Square	Keputusan
<i>Career Success (Y)</i>	0,833	Substansial	0,600	FIT
Kinerja Karyawan (M)	0,828	Substansial	0,544	FIT

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.13 dapat dijelaskan bahwa untuk *career success* memiliki nilai R-square sebesar 0,833 yang berarti bahwa *career success* sebagai variabel Y atau endogen dipengaruhi sebesar 83,3% oleh variabel eksogen yang dalam penelitian ini merupakan *work engagement*, *internal locus of control* dan kinerja karyawan, atau secara sederhananya *career success* mampu dijelaskan sebesar 83,3% oleh variabel eksogen secara substansial sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Kemudian untuk kinerja karyawan yang dalam uji koefisien determinasi juga berposisi sebagai variabel endogen, dipengaruhi sebesar 0,828 atau 82,8% oleh variabel eksogen yang dalam penelitian ini merupakan *work engagement*, dan *internal locus of control*, atau secara sederhananya kinerja karyawan mampu dijelaskan sebesar 82,8% oleh variabel eksogen secara substansial sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Kemudian setelah R-square, dilakukan juga uji  $Q^2$  predictive relevance dengan melihat nilai Q-square pada stone-geisser's  $Q^2$  menggunakan blindfolding dengan kriteria Q-square lebih besar daripada 0 ( $Q^2 > 0$ ). Adapun berdasarkan nilai Q-square untuk variabel *career success* sebesar 0,600 dan kinerja karyawan sebesar 0,544 di mana q-square dari kedua variabel endogen tersebut lebih besar dari 0 sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan sudah sesuai atau FIT karena variabel eksogen mampu memprediksi variabel endogen dengan baik.

#### b. Hasil Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficient*) dan T-Statistic (*Bootstrapping*)

Uji analisis jalur atau *path coefficient* adalah uji yang dilakukan untuk mendapatkan nilai estimasi dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak

langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dan juga melihat tanda arah hubungan dari variabel yang ada, sedangkan untuk melihat nilai signifikansi dari pengaruh langsung dan tidak langsung melalui *T-statistic* pada tahapan *bootstrapping*.

Adapun hasil uji *path coefficient* dan *bootstrapping direct* dan *indirect effect* diuraikan lebih rinci dalam tabel 4.14.

**Tabel 4. 14**

**Hasil Uji Path Coefficient & Bootstrapping Direct & Indirect Effect**

Hubungan Variabel	Path Coefficients	Arah Hubungan	T-Statistic	P-Value	Hipotesis
WE (X1) → KK (M)	0,644	Positif	4.420	0,000	Diterima
ILC (X2) → KK (M)	0,287	Positif	1,961	0,050	Diterima
WE (X1) → CS (Y)	-0,036	Negatif	0,186	0,852	Ditolak
ILC (X2) → CS (Y)	0,065	Positif	0,345	0,730	Ditolak
KK (M) → CS (Y)	0,889	Positif	4,187	0,000	Diterima
WE (X1) → KK (M) → CS (Y)	0,573	Positif	2,944	0,003	Diterima
ILC (X2) → KK (M) → CS (Y)	0,255	Positif	1,815	0,070	Ditolak

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan bahwa pengaruh langsung *work engagement* (X1) terhadap kinerja karyawan (M) sebesar 0,644 dan bersifat positif, dengan nilai signifikansi pada *T-statistic* di atas 1,960 yaitu 4,420 dan *P-value* kurang dari 0,050 yaitu 0,000 yang menunjukkan bahwa pengaruh langsungnya signifikan. Hal tersebut berarti bahwa jika *work engagement* meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat secara positif dan signifikan sebesar 64,4%, yang menandakan bahwa **H1 diterima**.

Untuk hubungan variabel berikutnya yaitu pengaruh langsung *internal locus of control* (X2) terhadap kinerja karyawan (M) sebesar 0,287 dan bersifat positif, dengan nilai signifikansi pada *T-statistic* lebih besar dari 1,960 yaitu 1,961 dan *P-value* sebesar 0,050 yang menunjukkan bahwa pengaruh langsungnya signifikan. Hal tersebut berarti bahwa jika *internal*

*locus of control* meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat secara positif dan signifikan sebesar 28,7%, yang menandakan bahwa **H2 diterima**.

Kemudian pengaruh langsung *work engagement* (X1) terhadap *career succes* (Y) sebesar -0,036 dan bersifat negatif, dengan nilai signifikansi pada *T-statistic* kurang dari 1,96 yaitu 0,186 dan *P-value* lebih dari 0,050 yaitu 0,852 yang menunjukkan bahwa pengaruh langsungnya tidak signifikan karena hanya sebesar 3,6% yang menandakan bahwa **H3 ditolak**.

Selanjutnya pengaruh langsung *internal locus of control* (X2) terhadap *career success* (Y) sebesar 0,065 dan bersifat positif, dengan nilai signifikansi pada *T-statistic* kurang dari 1,960 yaitu 0,345 dan *P-value* lebih dari 0,050 yaitu 0,730 yang menunjukkan bahwa pengaruh langsungnya tidak signifikan karena hanya sebesar 6,5%, yang menandakan bahwa **H4 ditolak**.

Kemudian pengaruh langsung kinerja karyawan terhadap *career success* sebesar 0,889 dan bersifat positif, dengan nilai signifikansi pada *T-statistic* di atas 1,960 yaitu 4,187 dan *P-value* kurang dari 0,050 yaitu 0,000 yang menunjukkan bahwa pengaruh langsungnya signifikan. Hal tersebut berarti bahwa jika kinerja karyawan meningkat, maka *career success* juga akan meningkat secara positif dan signifikan sebesar 88,9%, yang menandakan bahwa **H5 diterima**.

Selanjutnya dapat dijelaskan bahwa pengaruh tidak langsung *work engagement* terhadap *career success* melalui kinerja karyawan sebagai variabel intervening sebesar 0,573 dan bersifat positif, dengan nilai signifikansi pada *T-statistic* di atas 1,960 yaitu 2,944 dan *P-value* kurang dari 0,050 yaitu 0,003 yang menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsungnya signifikan. Hal tersebut berarti bahwa melalui perantara kinerja karyawan, jika *work engagement* meningkat, maka *career success*

juga akan meningkat secara positif dan signifikan sebesar 57,3%, yang menandakan bahwa **H6 diterima**.

Kemudian pengaruh tidak langsung *internal locus of control* terhadap *career success* melalui kinerja karyawan sebagai variabel intervening sebesar 0,255 dan bersifat positif, dengan nilai signifikansi pada *T-statistic* kurang dari 1,960 yaitu 1,815 dan *P-value* lebih dari 0,050 yaitu 0,070 yang menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsungnya tidak signifikan karena perubahannya hanya sebesar 25,5%, yang menandakan bahwa **H7 ditolak**.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## BAB V

### PEMBAHASAN

Pada pembahasan ini peneliti menginterpretasikan secara rinci hasil analisis yang sudah disajikan pada BAB sebelumnya dengan tujuan untuk menjawab masalah yang telah dirumuskan sebelumnya dengan fokus pembahasannya yaitu pada hasil hubungan antara variabel sebagai pembuktian dari hipotesis penelitian yang dibandingkan dengan teori dan hasil penelitian terdahulu. Adapun hasil temuan peneliti untuk H1, H2, H5, dan H6 diterima, sedangkan H3, H4, dan H7 ditolak. Adapun ringkasan hasil penelitian disajikan dalam tabel 5.1.

Tabel 5.1 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Keterangan	Hasil
1	H1	Work Engagement berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Diterima
2	H2	Internal Locus of control berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Diterima
3	H3	Work Engagement berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Career Success	Ditolak
4	H4	Internal Locus of Control berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap Career Success	Ditolak
5	H5	Kinerja Karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Career Success	Diterima
6	H6	<i>Work engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>career success</i> dengan kinerja karyawan sebagai variabel intervening.	Diterima
7	H7	<i>Internal locus of control</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>career success</i> dengan kinerja karyawan sebagai variabel intervening.	Ditolak

Sumber : Data diolah, 2022

#### A. Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dengan hasil uji sebagaimana pada BAB IV sebelumnya, dapat dijelaskan bahwa secara langsung *work engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa jika *work engagement* meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat secara positif dan signifikan, menandakan bahwa HI yang mengasumsikan *work engagement*

berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan perbankan diterima. Hasil ini selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ardanti dan Rahardja dengan hasil keterikatan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,<sup>185</sup> kemudian hasil penelitian dari Firdaus yang juga menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang artinya apabila *work engagement* meningkat, maka akan terjadi peningkatan juga pada kinerja karyawan.<sup>186</sup> Di mana semua hasil penelitian tersebut selaras dengan teori Britt et al dalam Crawford et al yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* akan memiliki pandangan serta rasa tanggung jawab untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.<sup>187</sup>

Alasan lain yang dapat dipaparkan adalah ketika seorang karyawan memiliki keterikatan, akan membuat karyawan tersebut menjadi lebih semangat dan berinisiatif dalam melakukan pekerjaannya secara maksimal<sup>188</sup> yang pada akhirnya menuntun karyawan untuk berada pada *high level performance*.<sup>189</sup>

Hasil penelitian juga menggambarkan bahwa karyawan BSI daerah Surabaya raya memiliki *work engagement* yang baik berkaitan dengan komitmen emosional, intelektual, rasa puas, antusias, kegigihan, inisiatif, serta kemampuan untuk menyesuaikan diri yang berpengaruh terhadap kinerja mereka di tempat kerja yang dibuktikan dengan tingkat capaian responden perindikator memenuhi standar kategori baik. Hal tersebut selaras dengan karakteristik indikator *vigour*, *dedication*, dan *absorption* pada *work engagement* di mana karyawan yang memiliki *work engagement* ditandai dengan semangat dan kegigihan yang tinggi dalam memberikan usaha yang maksimal dalam setiap pekerjaan diikuti dengan *mental resilience* yang baik sehingga dapat mudah beradaptasi dengan berbagai situasi. Selain itu dengan keterikatan, karyawan akan merasa bangga terhadap pekerjaan dan perusahaannya, mendukung

<sup>185</sup> Ardanti and Rahardja, "Pengaruh Pelatihan, Efikasi..., 9.

<sup>186</sup> Firdaus, "Pengaruh Stress Kerja..., 148.

<sup>187</sup> Crawford, Lepine, and Rich, "Linking Job Demands..., 182.

<sup>188</sup> Armstrong and Taylor, *Armstrong Handbook of Human...*, 194.

<sup>189</sup> Mullins dan Christy, *Management & Organisational Behavior...*, 586.

timbulnya antusias yang tinggi dalam melakukan pekerjaan sehingga lebih optimal. Di mana konsistensi dalam mempertahankan semangat dan rasa berdedikasi terhadap pekerjaan membuat karyawan mencapai kinerja yang baik atau secara sederhananya diartikan bahwa kinerja karyawan perbankan akan meningkat apabila memiliki *work engagement* yang tinggi.

## **B. Pengaruh *Internal Locus of Control* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dengan hasil uji sebagaimana pada BAB IV sebelumnya, dapat dijelaskan bahwa secara langsung *internal locus of control* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa jika *internal locus of control* meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat secara positif dan signifikan, menandakan bahwa H2 yang mengasumsikan *internal locus of control* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan perbankan diterima. Hasil ini selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nainggolan et al yang menyatakan bahwa *internal* dan *external locus of control* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *performance* pada tenaga kependidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi.<sup>190</sup>

Alasan lain yang bisa dipaparkan adalah ketika seorang karyawan memiliki *internal locus of control* yang baik, maka mereka akan cenderung bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan karena merasa bahwa segala konsekuensi, baik atau buruknya pekerjaan tergantung atas apa yang diusahakan oleh diri sendiri. Berbekal kepercayaan dan usaha untuk melakukan sesuatu dengan baik membuat karyawan dengan *internal locus of control* akan lebih fokus terhadap pekerjaannya dan menjadi tidak mudah menyerah apabila mengalami kesulitan dalam bekerja yang kemudian karakter tersebut menjadi pendorong yang kuat dalam membentuk kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian juga menggambarkan bahwa karyawan BSI daerah Surabaya raya memiliki *internal locus of control* yang baik di mana karyawan

---

<sup>190</sup> Nainggolan, Kojo, and Sendow, "Analisis Pengaruh Internal...", 403.



BSI memiliki karakteristik sesuai indikator internal locus of control yaitu selalu memaksimalkan dan mengandalkan kemampuan, usaha serta kegigihan dalam bekerja yang dibuktikan dengan tingkat capaian responden dalam kategori baik, di mana sifat-sifat internal ini berpengaruh terhadap kinerja mereka di tempat kerja atau secara sederhananya diartikan bahwa kinerja karyawan perbankan akan meningkat apabila memiliki *internal locus of control* yang tinggi.

### C. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Career Success*

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dengan hasil uji sebagaimana pada BAB IV sebelumnya, dapat dijelaskan bahwa secara langsung *work engagement* tidak berpengaruh terhadap *career succes*. Hasil tersebut menandakan bahwa H3 yang mengasumsikan *work engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *career success* ditolak, sebaliknya *work engagement* dianggap tidak berpengaruh terhadap kesuksesan karir karyawan perbankan. Hasil ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lee et al yang menyatakan bahwa *work engagement* memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan karir.<sup>191</sup> Selain itu, berbeda juga penelitian lain yang dilakukan oleh Barnes dan Collier serta Hakanen et al menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh terhadap komitmen seorang karyawan dalam meningkatkan karirnya untuk menuju jenjang yang lebih baik<sup>192</sup> yang berkaitan dengan peningkatan tingkat pendapatan.<sup>193</sup>

Hasil temuan di lapangan yang berbeda dengan teori, apabila dikaji dari data demografi responden di mana sebanyak 75% karyawan berstatus sudah menikah yang memungkinkan bahwa hal tersebut mempengaruhi temuan lapangan, karena berdasarkan hasil survei JobStreet.com dan jobsDB pada 11.624 karyawan di Asia menyatakan bahwa adanya perubahan prioritas bagi karyawan yang sudah menikah, di mana karyawan yang sudah menikah lebih mengutamakan keamanan dalam bekerja dan keuntungan yang didapatkan dari perusahaan, sedangkan karyawan yang belum menikah lebih memprioritaskan

<sup>191</sup> Lee et al., "Work Engagement and...", 29–54.

<sup>192</sup> Barnes and Collier, "Investigating Work Engagement...", 485–499.

<sup>193</sup> Hakanen, Rouvinen, and Ylhäinen, "The Impact of Work Engagement...", 1–19.

hal-hal yang berhubungan dengan aktualisasi diri yang terkait dengan pengembangan dalam bekerja dan peningkatan karir.<sup>194</sup> Kemudian selain itu sebanyak 71% pekerja didominasi oleh karyawan perempuan yang sebanyak 38% dengan status sudah menikah di mana hal tersebut juga memungkinkan untuk mempengaruhi temuan lapangan dikarenakan wanita karir yang sudah menikah cenderung memiliki permasalahan yang lebih kompleks dibandingkan pria, sebagaimana hasil temuan Freudiger P dalam Sari dan Anton yang menyatakan bahwa wanita karir yang sudah menikah tetap lebih memprioritaskan kebahagiaan dan kehidupan pernikahan dibandingkan dengan kepuasan dan fokus bekerja<sup>195</sup> yang menunjukkan bahwa apabila karyawan memiliki *work engagement* yang baik tetapi tidak memprioritaskan karir, maka belum tentu dapat meningkatkan karirnya.

#### **D. Pengaruh *Internal Locus of Control* terhadap *Career Success***

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dengan hasil uji sebagaimana pada BAB IV sebelumnya, dapat dijelaskan bahwa secara langsung *internal locus of control* tidak berpengaruh terhadap *career succes*. Hasil tersebut menandakan bahwa H4 yang mengasumsikan bahwa *internal locus of control* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *career success* ditolak, sebaliknya *internal locus of control* dianggap tidak berpengaruh terhadap kesuksesan karir karyawan perbankan karena pengaruhnya tidak signifikan.

Hasil ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kimchick yang menyatakan bahwa *locus of control* berpengaruh terhadap tingkat kematangan dan peningkatan karir, yang apabila memiliki *internal locus of control* yang tinggi maka tingkat kematangan dalam keputusan berkarir juga akan semakin tinggi, terlebih lagi *internal locus of control* memfasilitasi kognitif dalam pengembangan karir secara efektif.<sup>196</sup> Selaras dengan penelitian

<sup>194</sup> Teguh Jiwa Brata, "Survei: Ini Beda Prioritas Karyawan Lajang Dan Karyawan Menikah," *JawaPos.Com*, 2018, <https://www.jawapos.com/ekonomi/26/09/2018/survei-ini-beda-prioritas-karyawan-lajang-dan-karyawan-menikah/>.

<sup>195</sup> Nawang Rahma Pramudya Sari and Anton, "Wanita Karier Perspektif Islam," *SANGAJI: Jurnal Pemikiran Syariah dan Hukum* Vol. 4, No. 1 (2020), 98.

<sup>196</sup> Kimchick, "The Relationship between Career...", 27.

Kimchick, Guan et al., dari hasil penelitiannya menyatakan bahwa *internal locus of control* yang tinggi berpengaruh secara positif terhadap peningkatan kesuksesan karir karyawan, dan apabila *internal locus of control*nya lemah maka perlu sebuah intervensi agar dapat meningkatkan motivasi seorang karyawan dalam mencapai karirnya.<sup>197</sup>

Hasil temuan lapangan ini dapat dikaitkan dengan pernyataan Baruch dan Bozionelos dalam Hogan et al yang menyatakan bahwa kesuksesan karir terkadang tergantung pada faktor-faktor di luar kendali individu,<sup>198</sup> atau dapat diasumsikan dalam dunia kerja segala sesuatu tidak berjalan hanya satu arah saja dari sisi personal atau internal, khususnya dalam perkembangan karir, sebagaimana juga menurut Heider dalam Mullins dan Christy yang menyatakan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh kombinasi dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berhubungan dengan kemampuan, keterampilan, dan banyaknya usaha yang dilakukan, sedangkan faktor eksternal berhubungan dengan faktor lingkungan, aturan dan kebijakan, perilaku atasan dan hal lainnya<sup>199</sup> yang kemudian didukung juga dengan teori Ishak, di mana ada tiga pendekatan untuk kesuksesan karir yang meliputi perspektif individu, perspektif struktural, dan perspektif perilaku.

Dari hasil penelitian tersebut dapat disarankan bahwa, selain memiliki *internal locus of control* yang tinggi, karyawan perbankan juga sebaiknya mempertimbangkan dan memperhatikan faktor-faktor eksternal seperti koneksi, lingkungan kerja, aturan dan kebijakan, perilaku atasan dan hal lainnya<sup>200</sup> yang dapat diupayakan untuk mencapai kesuksesan karir.

#### **E. Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap *Career Success***

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dengan hasil uji sebagaimana pada BAB IV sebelumnya, dapat dijelaskan bahwa secara langsung kinerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *career success*.

<sup>197</sup> Guan et al., "Career Locus of Control...", 307.

<sup>198</sup> Hogan, Chamorro-Premuzic, and Kaiser, "Employability and Career Success: Bridging the Gap Between Theory and Reality," 6.

<sup>199</sup> Mullins and Christy, *Management & Organisational Behavior...*, 207.

<sup>200</sup> Mullins and Christy, *Management & Organisational Behavior...*, 207.

Hasil tersebut dapat diartikan bahwa jika kinerja karyawan meningkat, maka *career success* juga akan meningkat secara positif dan signifikan, yang menandakan bahwa H5 yang mengasumsikan bahwa kinerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *career success* karyawan perbankan diterima. Hasil ini selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Niati et al yang menyatakan bahwa kinerja karyawan berpengaruh terhadap perkembangan karir, yang apabila kinerja karyawan rendah, maka perkembangan karir juga tidak akan meningkat.<sup>201</sup>

Di mana semua hasil penelitian tersebut selaras dengan teori Armstrong yang menyatakan kinerja adalah perilaku yang ditujukan untuk mencapai hasil tertentu. Salah satu hasil yang diharapkan sebagai hasil dari kinerja yang baik berupa perkembangan karir atau kesuksesan karir,<sup>202</sup> dan juga menurut Kasmir dalam bukunya, salah satu faktor yang dipengaruhi oleh kinerja adalah jenjang karir. Karyawan yang memiliki prestasi atau kinerja yang baik akan berpeluang besar mendapatkan peningkatan karir.<sup>203</sup>

Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan selalu memperhatikan kualitas dari pekerjaannya dan membuat hasil dari pekerjaan jauh lebih optimal karena memiliki target yang jelas untuk mencapai efektifitas dan efisiensi pada saat bekerja. Hal ini akan menjadi salah satu nilai lebih bagi karyawan tersebut untuk menaiki posisi jabatan yang lebih baik, karena seorang atasan tentu akan sangat memperhatikan performa karyawannya dalam menentukan promotabilitas jabatan,<sup>204</sup> karena salah satu aspek penting dalam penilaian kinerja adalah adanya apresiasi yang proporsional dan jembatan pengembangan sumber daya manusia yang tepat. Dapat dikatakan bahwa kinerja baik menjadi salah satu aspek penting bagi karyawan, karena apresiasi yang salah satunya berupa peningkatan jenjang karir, akan diberikan kepada karyawan

---

<sup>201</sup> Niati et al., "The Effect of Training on Work...", 2391.

<sup>202</sup> Sopiha and Sangadji, *Manajemen Sumber Daya...*, 350.

<sup>203</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya...*, 195.

<sup>204</sup> Ibid., 157.

yang mampu mencapai atau melebihi tingkat kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.<sup>205</sup>

Hasil penelitian juga menggambarkan bahwa karyawan BSI daerah Surabaya raya mengupayakan dan memiliki kinerja yang baik berkaitan dengan kualitas pekerjaan, kuantitas atau jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan, kemudian ketepatan dalam menggunakan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, efektifitas dalam bekerja, serta kemandirian atau tanggung jawab karyawan secara mandiri terhadap perusahaan dalam melakukan pekerjaan yang ditunjukkan dengan tingkat capaian responden untuk kinerja karyawan dalam kategori yang baik yang kemudian hal tersebut berpengaruh terhadap peningkatan karir mereka di tempat kerja atau secara sederhananya diartikan bahwa kesuksesan karir karyawan perbankan akan meningkat apabila memiliki kinerja yang baik selama melakukan pekerjaannya.

#### **F. Pengaruh Kinerja Karyawan dalam Memediasi *Work Engagement* terhadap Career Success**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dengan hasil uji sebagaimana pada BAB IV sebelumnya, dapat dijelaskan bahwa secara tidak langsung *work engagement* berpengaruh terhadap *career success* melalui kinerja karyawan sebagai variabel intervening. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa melalui perantara kinerja karyawan, jika *work engagement* meningkat, maka *career success* juga akan meningkat secara positif dan signifikan, menandakan bahwa H6 yang mengasumsikan *work engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *career success* karyawan perbankan dengan kinerja karyawan sebagai variabel intervening diterima. Hasil ini juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan merupakan mediator yang memberikan efek mediasi secara penuh atau disebut sebagai *full mediation*. *Full mediation* terjadi apabila jika pada *direct effect* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan atau tidak berpengaruh, tetapi pada *indirect effect* terjadi perubahan pengaruh menjadi

---

<sup>205</sup> Sopiah and Sangadji, *Manajemen Sumber Daya...*, 355.

signifikan,<sup>206</sup> dimana pada awalnya *work engagement* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *career success*, tetapi setelah dimediasi oleh kinerja karyawan pengaruhnya berubah menjadi positif dan signifikan.

Hasil tersebut selaras dengan konsep teori Bakker dan Demerouti yang mengungkapkan bahwa *work engagement* dan karir merupakan konsep yang saling terkait erat dalam kinerja berbasis perspektif pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM).<sup>207</sup> Konsep tersebut juga didukung pernyataan Kasmir dalam bukunya yang menyatakan bahwa apabila seorang karyawan memiliki *work engagement* yang tinggi, tentu akan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya, dan memiliki orientasi yang jelas untuk mencapai karirnya didukung dengan variabel lain seperti kinerja.<sup>208</sup>

Penjelasan yang dapat dipaparkan adalah seorang karyawan yang memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya akan cenderung memiliki semangat lebih, tidak mudah putus asa dan memiliki inisiatif untuk melakukan dan menghasilkan pekerjaan secara optimal sebagai bentuk dedikasi terhadap pekerjaan yang dijalannya<sup>209</sup> yang pada akhirnya menuntun karyawan untuk berada pada *high level performance*.<sup>210</sup> Ketika karyawan memiliki inisiatif yang lebih berkaitan dengan pekerjaannya, karyawan tersebut akan selalu memperhatikan kualitas dari pekerjaannya dan membuat hasil dari pekerjaan jauh lebih optimal karena memiliki target yang jelas untuk mencapai efektifitas dan efisiensi pada saat bekerja.

Ketika seorang karyawan sudah menunjukkan dedikasi yang baik selama bekerja, kemudian didukung juga dengan hasil kerja yang memuaskan sesuai atau bahkan melebihi standar kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan, hal ini akan menjadi salah satu nilai lebih bagi karyawan untuk menaiki posisi jabatan yang lebih baik, karena seorang atasan tentu akan sangat memperhatikan

---

<sup>206</sup> Martínez Minerva Avila, Juan José García-Machado, and Fierro Eréndira Moreno, "A Multiple Full Mediating Effect in a PLS Hierarchical Component Model: Application to The Collaborative Public Management," *Mathematic*, Vol. 9, No. 1910 (2021), 18–19.

<sup>207</sup> Bakker and Demerouti, "Towards a Model of Work...", 209–223.

<sup>208</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya...*, 157.

<sup>209</sup> Armstrong and Taylor, *Armstrong Handbook of Human...*, 194.

<sup>210</sup> Mullins dan Christy, *Management & Organisational Behavior...*, 586.

performa karyawannya dalam menentukan promotabilitas jabatan,<sup>211</sup> karena salah satu aspek penting dalam penilaian kinerja adalah adanya apresiasi yang proporsional dan jembatan pengembangan sumber daya manusia yang tepat. Dapat dikatakan bahwa kinerja baik menjadi salah satu aspek penting bagi karyawan, karena apresiasi yang salah satunya berupa peningkatan jenjang karir, akan diberikan kepada karyawan yang mampu mencapai atau melebihi tingkat kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.<sup>212</sup>

Dari hasil penelitian juga menggambarkan bahwa karyawan BSI memiliki *work engagement*, kinerja, dan tingkat kesuksesan karir yang baik yang dicerminkan dari tingkat capaian responden dalam kategori yang baik. Selain itu berdasarkan *framing sampling* yang dilakukan menunjukkan bahwa responden memiliki rentang masa bekerja di antara 4 sampai lebih 7 tahun menunjukkan bahwa karyawan memiliki keterikatan dengan pekerjaannya karena memilih untuk bertahan di perusahaan dalam jangka waktu yang lama dan tidak berpindah ke perusahaan lain. Status responden yang semuanya merupakan karyawan tetap juga menunjukkan bahwa karyawan memenuhi kualifikasi perusahaan salah satunya dalam hal kinerja yang optimal dan memenuhi standar untuk diangkat menjadi pegawai tetap. Kesuksesan karir karyawan juga terlihat dari tingkat jabatan yang dipegang, di mana 8 orang memegang jabatan struktural yang terdiri dari 3 orang *branch operational manager*, dan 5 orang *relationship manager* dan sisanya merupakan staff tetap dan bukan merupakan sumber daya insani. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BSI memiliki *work engagement* dan kinerja yang baik sehingga membuat mereka mampu mencapai kesuksesan karirnya.

Fakta ini menunjukkan bahwa seorang karyawan harus mampu mendayagunakan semangat dan dedikasinya untuk memotivasi dirinya dalam menghasilkan kinerja yang optimal, karena dengan kombinasi di antara semangat kegigihan dan rasa tidak mudah putus asa dalam bekerja serta kualitas

---

<sup>211</sup> Ibid., 157.

<sup>212</sup> Sopiah and Sangadji, *Manajemen Sumber Daya...*, 355.

pekerjaan yang baik mampu menjadi prediktor yang tepat dalam meningkatkan kesuksesan karir.

#### **G. Pengaruh *Internal Locus of Control* terhadap Career Success dengan Kinerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dengan hasil uji sebagaimana pada BAB IV sebelumnya, dapat dijelaskan bahwa secara tidak langsung *internal locus of control* tidak berpengaruh terhadap *career success* (T-value 1,815; P-value 0,070). Hasil tersebut menandakan bahwa H7 yang mengasumsikan *internal locus of control* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *career success* karyawan perbankan dengan kinerja karyawan sebagai variabel intervening ditolak, sebaliknya *internal locus of control* melalui kinerja karyawan dianggap tidak berpengaruh terhadap *career success* karyawan perbankan karena pengaruhnya tidak signifikan. Hasil ini juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak berperan sebagai mediator yang memberikan efek mediasi antara *internal locus of control* dan *career success*.

Hasil temuan lapangan ini dapat dikaitkan dengan pernyataan Baruch dan Bozionelos dalam Hogan et al yang menyatakan bahwa kesuksesan karir terkadang tergantung pada faktor-faktor di luar kendali individu,<sup>213</sup> atau dapat dikatakan dalam dunia kerja segala sesuatu tidak berjalan hanya satu arah saja dari sisi personal atau internal, khususnya dalam perkembangan karir, sebagaimana juga menurut Heider dalam Mullins dan Christy yang menyatakan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh kombinasi dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berhubungan dengan kemampuan, keterampilan, dan banyaknya usaha yang dilakukan, sedangkan faktor eksternal berhubungan dengan faktor lingkungan, aturan dan kebijakan, perilaku atasan dan hal lainnya<sup>214</sup> yang kemudian didukung juga dengan teori Ishak, di mana ada tiga pendekatan untuk kesuksesan karir yang meliputi perspektif individu, perspektif struktural, dan perspektif perilaku.

<sup>213</sup> Hogan, Chamorro-Premuzic, and Kaiser, "Employability and Career Success: Bridging the Gap Between Theory and Reality," 6.

<sup>214</sup> Mullins and Christy, *Management & Organisational Behavior...*, 207.



Dari hasil penelitian tersebut dapat disarankan bahwa, selain memiliki *internal locus of control* yang tinggi, serta kinerja yang baik, karyawan perbankan juga sebaiknya mempertimbangkan dan memperhatikan faktor-faktor eksternal seperti lingkungan kerja, aturan dan kebijakan, perilaku atasan dan hal lainnya<sup>215</sup> yang dapat diupayakan untuk mencapai kesuksesan karir.



---

<sup>215</sup> Mullins and Christy, *Management & Organisational Behavior...*, 207.

## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi dengan data yang didapatkan dari karyawan perbankan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. *Work engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan.
2. *Internal locus of control* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan.
3. *Work engagement* tidak berpengaruh terhadap *career success* karyawan perbankan.
4. *Internal locus of control* tidak berpengaruh terhadap *career success* karyawan perbankan.
5. Kinerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *career success* karyawan perbankan.
6. *Work engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *career success* karyawan perbankan dengan kinerja karyawan sebagai variabel intervening.
7. *Internal locus of control* tidak berpengaruh terhadap *career success* karyawan perbankan dengan kinerja karyawan sebagai variabel intervening.

#### B. Saran

Dari hasil penelitian yang dilakukan, ada beberapa saran yang diberikan oleh peneliti, antara lain :

1. Bagi perusahaan diharapkan lebih memperhatikan lagi faktor-faktor yang dapat mendukung terbentuknya *work engagement* dan *internal locus of control* karyawan, di mana kedua hal tersebut merupakan faktor yang dapat mendukung perbaikan kinerja karyawan. Adapun faktor-faktor yang mendukung terbentuknya *work engagement* atau keterikatan kerja adalah

dengan memberikan fasilitas kerja yang sesuai dibutuhkan oleh karyawan untuk menunjang rasa aman ataupun kenyamanan karyawan dalam bekerja. Selain itu perusahaan juga dapat memberikan insentif apabila karyawan melakukan kerja lembur, kemudian memberikan tunjangan sesuai hak karyawan seperti tunjangan hari raya. Apabila semua hak karyawan dipenuhi, diberikan insentif untuk tenaga lebihnya, dan fasilitas kerja yang mendukung, maka hal-hal tersebut dapat menjadi faktor yang untuk terbentuknya work engagement. Kemudian faktor-faktor yang mendukung terbentuk internal locus of control dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan bagi karyawan untuk mengembangkan *softskill* ataupun *hardskill* karyawan, seperti pelatihan *leadership* dan pelatihan-pelatihan lainnya yang dibutuhkan. Selain itu secara sederhana perusahaan juga dapat mengapresiasi hasil kerja karyawan dengan memberikan pujian apabila karyawan berhasil mencapai atau melebihi target yang ditetapkan, atau memberikan kritikan dan saran yang membangun jika karyawan masih kurang dalam pekerjaannya. Hal tersebut juga akan membantu meningkatkan internal karyawan menjadi lebih baik.

2. Bagi karyawan perbankan disarankan untuk dapat mempertimbangkan faktor eksternal selain hanya faktor internal saja, seperti membangun koneksi yang baik antar rekan kerja dan petinggi, kemudian juga dapat memperhatikan lingkungan kerja, di mana seorang karyawan juga harus memosisikan dan beraadaptasi dengan cepat dan tepat sesuai dengan lingkungan pekerjaan. Karena pada prinsipnya faktor internal dan faktor eksternal merupakan kedua hal yang penting untuk diperhatikan oleh karyawan.
3. Bagi peneliti yang akan meneliti lebih lanjut dengan tema serupa dianjurkan untuk menyempurnakan penelitian dengan lebih menggali lagi, misalnya menambah variabel yang lebih mendukung seperti *eksternal locus of control*. Karena berdasarkan penelitian, internal locus of control tidak berpengaruh terhadap kesuksesan karir dan menurut pernyataan Baruch dan Bozionelos bahwa kesuksesan karir terkadang tergantung pada faktor-faktor di luar kendali individu. Selain itu juga dapat mempelajari kesuksesan karir dari kombinasi tiga perspektif dan tidak hanya dari perspektif individu saja seperti

penelitian ini, Adapun tiga perspektif tersebut yaitu perspektif individu, struktural, dan perilaku, di mana nantinya diharapkan hasil dari penelitian tersebut akan lebih kaya sudut pandang karena tidak hanya dari sisi internal saja tetapi juga dari sisi eksternal.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR PUSTAKA

- Abele, Andrea E., Daniel Spurk, and Judith Volmer. "The Construct of Career Success: Measurement Issues and an Empirical Example." *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung* 43, no. 3 (2011): 195–206.
- Anuraga, Gangga, Edy Sulistiyawan, and Siti Munadhiroh. "Structural Equation Modeling – Partial Least Square Untuk Pemodelan Indeks Pembangunan Kesehatan Masyarakat (Ipkm) Di Jawa Timur." In *Seminar Nasional Matematika Dan Aplikasinya*, 257, 2017.
- Ardanti, Desti Marina, and Edy Rahardja. "Pengaruh Pelatihan, Efikasi Diri Dan Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Patra Semarang Hotel & Convention)." *Diponegoro Journal Of Management* 6, no. 3 (2017): 1–11.
- Armstrong, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice Tenth Edition*. 10th ed. London & Philadelphia: Kogan Page, 2006.
- . *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines*. 3th ed. London & Philadelphia: Kogan Page, 2006.
- . *Strategic Human Resource Management*. London & Philadelphia: Kogan Page, 2006.
- Armstrong, Michael, and Stephen Taylor. *Armstrong Handbook of Human Resource Management Practice. The SAGE Handbook of Human Resource Management*. 13th ed. London & Philadelphia: Kogan Page, 2010.
- Avila, Martínez Minerva, Juan José García-Machado, and Fierro Eréndira Moreno. "A Multiple Full Mediating Effect in a PLS Hierarchical Component Model: Application to The Collaborative Public Management." *Mathematics* 9, no. 1910 (2021).
- Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti. "Towards a Model of Work Engagement." *Career Development International* 13, no. 3 (2008): 209–223.
- Bakker, Arnold B, and Michael P Leiter. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press, 2010.
- Ballout, Hassan I. "Career Success: The Effects of Human Capital, Person-

- Environment Fit and Organizational Support.” *Journal of Managerial Psychology* 22, no. 8 (2007): 741–765.
- Bangun, Wawas. *Tutorial SMART PLS Dan Alasan Kenapa Kalian Tidak Perlu Pakai SPSS Lagi*, 2020. <https://youtu.be/h5FTFUaDNLA>.
- Bank Syariah Indonesia. “Jaringan BSI.” *BSI*. <https://www.bankbsi.co.id/storage/uploads/documents/p4ecjiOIhtc4GnqmMx9H1dgGRiMpFZS9MtYdqeME.pdf>.
- . “Jaringan BSI,” n.d. <https://www.bankbsi.co.id/storage/uploads/documents/p4ecjiOIhtc4GnqmMx9H1dgGRiMpFZS9MtYdqeME.pdf>.
- . “Tentang Kami.” *Bank Syariah Indonesia*. Last modified 2021. <https://www.bankbsi.co.id/company-information/tentang-kami>.
- Barnes, Donald C., and Joel E. Collier. “Investigating Work Engagement in The Service Environment.” *Journal of Services Marketing* 27, no. 6 (2013): 485–499.
- Brata, Teguh Jiwa. “Survei: Ini Beda Prioritas Karyawan Lajang Dan Karyawan Menikah.” *JawaPos.Com*. Last modified 2018. <https://www.jawapos.com/ekonomi/26/09/2018/survei-ini-beda-prioritas-karyawan-lajang-dan-karyawan-menikah/>.
- BSI. “Jaringan Kami.” Last modified 2021. <https://www.bankbsi.co.id/jaringan?province=6&city=120&networkType=Kantor Cabang&page=4>.
- Budiaji, Weksi. “Skala Pengukuran Dan Jumlah Respon Skala Likert.” *Jurnal Ilmu Pertanian dan Perikanan* 2, no. 2 (2013): 127–133.
- Busro, Muhammad. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2018.
- Chen, Jui Chen, Colin Silverthorne, and Jui-chen Chen. “The Impact of Locus of Control on Job Stress , Job Performance and Job Satisfaction in Taiwan.” *Leadership & Organization Development Journal* 29, no. 7 (2008).
- Crawford, Eean R, Jeffery A Lepine, and Bruce Louis Rich. “Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical

- Extension and Meta-Analytic Test L.” *Journal of Applied Psychology* 95, no. 5 (2010): 834–848.
- Dwiyanti, Selvi Ainul Inayah. “Pengaruh Relationship Marketing, Food Quality Dan Service Quality Terhadap Kepuasan Pelanggan Dengan Keputusan Pembelian Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pelanggan Ayam Nelongso Cabang Ketintang).” Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2021.
- Fahmi, Idham. “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Ppada Dinas Pariwisata Kota Sawahlunto.” *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 3, no. 1 (2021): 52–64.
- Fauzi, Fitriya, Abdul Basyith Dencik, and Diah Isnaini Asiati. *Metodologi Penelitian Untuk Manajemen Dan Akuntansi Aplikasi SPSS Dan EViews untuk Teknik Analisis Data*. Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2019.
- Firdaus, Rizq Rafi. “Pengaruh Stress Kerja Dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening” (2019).
- Firmansyah, Luky Maulana, and Karyuwi Barton. “Pengamat: Jumlah SDM Dan Cabang Jadi Tantangan Bank Syariah Indonesia.” *Lokadata*. <https://lokadata.id/artikel/pengamat-jumlah-sdm-dan-cabang-jadi-tantangan-bank-syariah-indonesia>.
- Gallup. “State of the Global Workplace: 2021 Report.” *Gallup Workplace Insights*. Last modified 2021. <https://www.gallup.com/workplace/insights.aspx>.
- Guan, Yanjun, Zhen Wang, Zhilin Dong, Yukun Liu, Yumeng Yue, Haiyang Liu, Yuqing Zhang, Wenxia Zhou, and Haihua Liu. “Career Locus of Control and Career Success Among Chinese Employees: A Multidimensional Approach.” *Journal of Career Assessment* 21, no. 2 (2013): 295–310.
- Hair, Joe F, Christian M Ringle, and Marko Sarstedt. “PLS-SEM : Indeed a Silver Bullet.” *Journal of Marketing Theory and Practice* 19, no. 2 (2011): 139–151.
- Hakanen, Jari J., Petri Rouvinen, and Ilkka Ylhäinen. “The Impact of Work Engagement on Future Occupational Rankings, Wages, Unemployment, and

- Disability Pensions—A Register-Based Study of a Representative Sample of Finnish Employees.” *Sustainability (Switzerland)* 13, no. 4 (2021): 1–19.
- Heslin, Peter A. “Conceptualizing and Evaluating Career Success.” *Journal of Organizational Behavior* 136, no. 26 (2005): 113–136. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.270/full>.
- Hidayat, Anwar. “Inner Model PLS SEM Dalam SMARTPLS.” *Statistikin*. Last modified 2021. <https://www.statistikin.com/2021/04/inner-model-pls-sem-smart-pls.html%0A%0A>.
- Hogan, Robert, Tomas Chamorro-Premuzic, and Robert B. Kaiser. “Employability and Career Success: Bridging the Gap Between Theory and Reality.” *Industrial and Organizational Psychology* 6, no. 1 (2013): 3–16.
- Ikatan Bankir Indonesia. “Bank Memahami Nasabah, Tapi Kurang Memahami Karyawan.” *Ikatan Bankir Indonesia*. Last modified 2014. <https://ikatanbankir.or.id/serba-serbi/bank-memahami-nasabah-tapi-kurang-memahami-karyawan/>.
- Ishak, Shahibudin. “Career Success Studies : An Examination of Indicators , Approach and Career Success Studies : An Examination of Indicators , Approach and Underlying Theories in Literature.” *Science Journal of Business and Management* 3, no. 6 (2015): 251–257.
- Kasmawati. “Sumber Daya Manusia Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif.” *Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 2, no. 2 (2018): 229–240.
- Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. 6th ed. Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2019.
- Kemenkeu RI. “Buletin Kinerja Percepatan Pemulihan Ekonomi Nasional.” *Kemenkeu*. Last modified 2021. <https://www.kemenkeu.go.id/media/17676/buletin-kinerja-edisi-xliii-sem-i-tahun-2021-final.pdf>.
- Kimchick, Maryann. “The Relationship between Career Maturity and Locus of Control in College Students” (1997): 1–34.
- Kholis, Nur “Academic Careers of Women and Men in Indonesia: Barriers and Opportunities” (Ph.D. Thesis, Amsterdam, NL, VU University, 2014),



<https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai:research.vu.nl:publications%2F1758e72a-ece4-4d6c-8109-b5a3a7481e5a>.

Kholis, Nur “Gendered career productivity and success in academia in Indonesia’s Islamic higher education institutions,” *Journal of Indonesian Islam* 6, no. 2 (2012).

Knight, Caroline, Malcolm Patterson, and Jeremy Dawson. “Building Work Engagement: A Systematic Review and Meta-Analysis Investigating the Effectiveness of Work Engagement Interventions.” *Journal of Organizational Behavior*, no. October (2016).

Lee, Yunsoo, Kibum Kwon, Woocheol Kim, and Daeyeon Cho. “Work Engagement and Career: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature.” *Human Resource Development Review* 15, no. 1 (2016): 29–54.

Marinaki, Alexandra. “Why You Should Prioritize Workplace Stress during the Pandemic.” *Workable*. Last modified 2020. <https://resource.workable.com/tutorial/workplace-stress-management-during-the-pandemic>.

Mathis, Robert L, and John H Jackson. *Human Resource Management*. Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2011.

Meiryani. “Memahami Validitas Konvergen (Convergent Validity) Dalam Penelitian Ilmiah.” *Binus University School of Accounting*. Last modified 2021. <https://accounting.binus.ac.id/2021/08/12/memahami-validitas-konvergen-convergent-validity-dalam-penelitian-ilmiah/>.

Mullins, Laurie J, and Gill Christy. *Management & Organisational Behavior Eleventh Edition*. Edinburg Gate: Pearson, 2016.

Nainggolan, M.A, C Kojo, and G Sendow. “Analisis Pengaruh Internal Locus of Control Dan External Locus of Control Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Ratulangi Analysis of the Effect of Internal Locus of Control and External Locus of Control on Job Satisfaction and Its Imp.” *Jurnal EMBA* 6, no. 4 (2018): 4023–4032.

Niati, Dewi Rama, Zulkifli Musannip, Efendi Siregar, and Yudi Prayoga. “The Effect of Training on Work Performance and Career Development : The Role

- of Motivation as Intervening Variable.” *Budapest International Research and Critics Institute-Journal* 4, no. 2 (Mei, 2021) (2021).
- Nurchahyo, Brian Hesmu, and Imroatul Khasanah. “Analisis Pengaruh Persepsi Harga, Kualitas Pelayanan, Lokasi, Dan Word of Mouth Terhadap Keputusan Pembelian.” *2016* 5, no. 3 (2016): 1–16.
- Nurhidayati, and A Khoirul Anam. *Manajemen Bisnis Di Era Pandemi COVID-19 & New Normal. Manajemen Bisnis Di Era Pandemi COVID-19 & New Normal*. Semarang: Unissula Press, 2020.
- Ozer, Muammer. “Personal and Task-Related Moderators of Leader – Member Exchange Among Software Developers.” *Journal of Applied Psychology* 93, no. 5 (2008): 1174–1182.
- Poon, June M.L., Jon P. Briscoe, Rohayu Abdul-Ghani, and Eric A. Jones. “Meaning and Determinants of Career Success: A Malaysian Perspective.” *Journal of Work and Organizational Psychology* 31, no. 1 (2015): 21–29. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2015.02.002>.
- Putro, Prima Utama Wardoyo, and Risma Ananda. “Pengaruh Status Pekerja Terhadap Kinerja Dengan Kompensasi Sebagai Moderasi.” *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen* 5, no. 1 (2021).
- Rahmawati, Fitri, Iman Sulaeman, Margareta Dekke, Nazri Adlani, and Juwita Ratna. “Tantangan Perusahaan Dalam Menjaga Employee Engagement Di Masa Pandemi.” *Kumparan*. Last modified 2021. <https://kumparan.com/universitas-paramadina/tantangan-perusahaan-dalam-menjaga-employee-engagement-di-masa-pandemi-1w6XtIHgiim>.
- Riyanto, Setyo, and Julyan Adhitama. “Maintaining Employee Engagement and Employee Performance during Covid-19 Pandemic at PT Koexim Mandiri Finance.” *Quest Journals Journal of Research in Business and Management* 8, no. 3 (2020): 6–10. [www.questjournals.org](http://www.questjournals.org).
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behaviour*. New Jersey: PEARSON, n.d.
- Robbins, Stephen P, and Mary Coulter. *Management Eleventh Edition*. 10th ed. New Jersey: PEARSON, 2012.
- Robbins, Stephen P, and Timothy A Judge. *Organizational Behavior Fifteenth*

- Edition*. New Jersey: Pearson, 2013.
- Saklit, I Wayan. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Intensi Turnover: Kepuasan Kerja Sebagai Mediator." *Jurnal Manajemen XXI*, no. 03 (2017): 472–490.
- Samsuar. "Atribusi." *Jurnal Network Media 2*, no. 1 (2019): 65–69.
- Sari, Nawang Rahma Pramudya, and Anton. "Wanita Karier Perspektif Islam." *SANGAJI: Jurnal Pemikiran Syariah dan Hukum 4*, no. 1 (2020): 82–115.
- Schaufeli, Wilmar. "Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business, and Academia." *Romanian Journal of Applied Psychology 14*, no. 1 (2012): 3–10.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker, and Marisa Salanova. "The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study." *Educational and Psychological Measurement 66*, no. 4 (2006): 701–716.
- Seibert, Scott, J. Michael Crant, and L. Maria Kraimer. "Proactive Personality and Career Success." *Journal of Applied Psychology 84*, no. 3 (1999): 416–427.
- Soleh, Ahmad, Rinto Noviantoro, and Dedy Putrafinaldo. "The Effect of Locus of Control and Communication Toward Employee Performance." *Management Sustainable Development Journal 2*, no. 2 (2020).
- Solling, Rahmad, and Suhardi M Anwar. *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian*. Jakarta Pusat: PT Inkubator Penulis Indonesia, 2019.
- Sopiah, and Etta Mamang Sangadji. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Edited by Dwi Prabantini. 1st ed. Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2018.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*. 3rd ed. Bandung: ALFABETA, 2018.
- Supartha, Wayan Gede, and Desak Ketut Sintaasih. *Pengantar Perilaku Organisasi (Teori, Kasus, Dan Aplikasi Penelitian)*. Denpasar: CV. Setia Bakti, 2017.
- Surya, Wahyu Adi, Endang Siti Astuti, and Heru Susilo. "Pengaruh Employee Knowledge, Skill, Dan Ability (KSA) Terhadap Penggunaan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Dan Kinerja Karyawan." *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) 8*, no. 1 (2014): 1–7.
- Tewal, Bernhard, Adolfina, Merinda Ch H Pandowo, and Hendra N Tawas. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Patra Media Grafindo, 2017.

Vania. "Peraturan Dan Syarat Status Karyawan Tetap." *Glints*. Last modified 2021.  
<https://employers.glints.id/resources/peraturan-dan-syarat-status-karyawan-tetap>.

Wong, Ken Kwong-kay. "Partial Least Squares Structural Equation Modeling ( PLS-SEM ) Techniques Using SmartPLS." *Marketing Bulletin* 24, no. 1 (2013).

Yamin, Sofayn, and Heri Kurniawan. *Partial Least Square Path Modeling*. Jakarta: Salemba Infotek, 2011.

"BAB III." [https://repository.bsi.ac.id/index.php/unduh/item/249300/File\\_11-BAB-III-Pembahasan.pdf](https://repository.bsi.ac.id/index.php/unduh/item/249300/File_11-BAB-III-Pembahasan.pdf).



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A