

**PENGARUH *CAREER EXPERIENCE* DAN *EMPLOYEE WELLBEING*
TERHADAP *WORK RESILIENCE* DALAM MENDUKUNG
CAREER SATISFACTION
(STUDI PADA PLTU TANJUNG JATI B)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Strata II**

Program Magister Manajemen



Disusun oleh:

PUJI ASMANTO

NIM: 20402200102

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG

2024

TESIS

**PENGARUH *CAREER EXPERIENCE* DAN *EMPLOYEE WELLBEING*
TERHADAP *WORK RESILIENCE* DALAM MENDUKUNG
CAREER SATISFACTION
(STUDI PADA PLTU TANJUNG JATI B)**

Disusun oleh:

PUJI ASMANTO

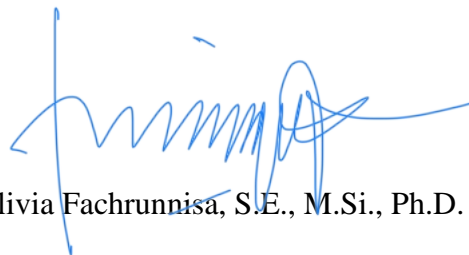
NIM: 20402200102

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan
kehadapan Panitia Sidang Ujian Tesis Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 29 Februari 2024

Pembimbing,



Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D.

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

**PENGARUH *CAREER EXPERIENCE* DAN *EMPLOYEE WELLBEING*
TERHADAP *WORK RESILIENCE* DALAM MENDUKUNG
CAREER SATISFACTION
(STUDI PADA PLTU TANJUNG JATI B)**

Disusun oleh:

PUJI ASMANTO

NIM: 20402200102

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 29 Februari 2024

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing,

Penguji I

Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D.

Prof. Dr. Dra. Alifah Ratnawati, MM.

Penguji II,

Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si.

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal 29 Februari 2024

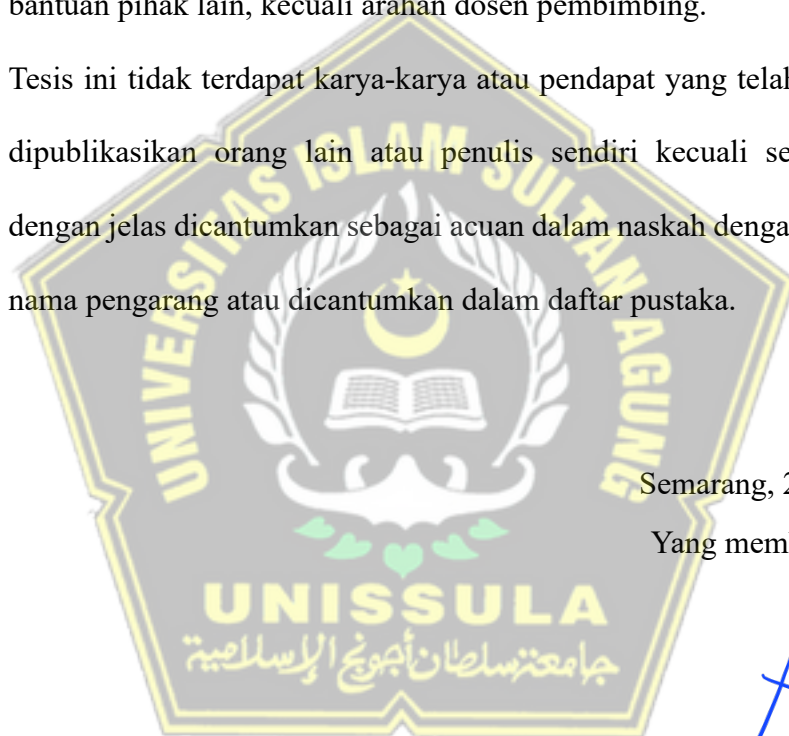


Prof. Dr. H. Ibnu Khajar, SE, M.Si.
Ketua Program Studi Magister Manajemen

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Tesis ini asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Magister Manajemen), baik di Universitas Islam Sultan Agung Semarang maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Tesis ini berisi rumusan dan gagasan dari penelitian penulis sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dosen pembimbing.
3. Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain atau penulis sendiri kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang atau dicantumkan dalam daftar pustaka.



Semarang, 29 Februari 2024

Yang membuat pernyataan

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Puji Asmanto', with a long horizontal stroke extending to the right.

(Puji Asmanto)

NIM: 20402200102

ABSTRACT

The objective of this study is to examine how the independent variables of career experience and employee wellbeing impact work resilience, with the goal of enhancing career satisfaction at Tanjung Jati B Coal Fired Power Plant, Jepara, Central Java, Indonesia. This organisation has distinct business processes that involve multiple entities through the concept of Finance Lease Agreement (FLA). Through the utilisation of quantitative analysis employing the technique of stratified random sampling, a total of 93 participants were acquired, deemed to be a representative sample of the entire organisation. The empirical model is evaluated using the SEM Smart PLS programme to verify the external significance of the model and its inner model. Research findings indicate that employee wellbeing has a direct impact on work resilience, and enhanced career satisfaction has a substantial effect on work resistance. The study rejects the hypothesis that career experience enhances work resilience, which goes against the theories proposed by the COR Theory (Hobfoll, 1989) and the Career Development Theory (Supers, 1957). The combination of both Theories explains that managed and adjusted resources, according to The COR theory, can serve as a foundation for an individual's career growth and adaptation, in line with the career development principles of Supers. An inherent limitation of this study is the potential for self-response bias when evaluating the indicator variables used in the empirical model. The findings indicate a lack of support for the expected relationship between career experience and work resilience, as suggested by Khan's (2017) previous research and the two hypotheses. These discrepancies challenge the previous research that established a positive and significant influence of career experience on work resilience. Organisations must assess how initiatives or tactics enhance employee work resilience to increase productivity, motivation, and job satisfaction, while also contributing to the achievement of organisational objectives. For future research, it is advisable to use qualitative analysis and consider the influence of mediation or moderation variables on the correlation between professional experience and job resilience.

Keywords: *Career satisfaction, Career experience, COR, Employee wellbeing, Work Resilience.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel independen *career experience* dan *employee wellbeing* terhadap *work resilience* dalam mendukung peningkatan *career satisfaction* di PLTU Tanjung Jati B, Jepara, Jawa Tengah, Indonesia yang memiliki proses bisnis unik dengan konsep *Finance Lease Agreement* (FLA) dengan keterlibatan multi-entitas di dalamnya. Dengan menggunakan analisis kuantitatif melalui Metode *Stratified Random Sampling*, diperoleh 93 responden yang dianggap mewakili seluruh entitas perusahaan yang ada. Model empiris diuji menggunakan aplikasi *SEM Smart PLS* untuk memastikan signifikansi *outer model* dan *inner model*-nya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee wellbeing* terbukti mempengaruhi *work resilience*, dan *work resilience* juga berpengaruh signifikan dan mendukung peningkatan *career satisfaction*. Sedangkan hipotesis yang menyatakan bahwa *career experience* akan memperkuat *work resilience* ditolak dalam penelitian ini dan berada di luar landasan teori yang digunakan yaitu Teori *COR* (Hobfoll, 1989) dan Teori Pengembangan Karir (Supers, 1957). Integrasi kedua teori ini memberikan pemahaman bahwa sumber daya yang dikelola dan dipelihara sesuai dengan teori *COR* dapat menjadi dasar pertumbuhan dan adaptasi sepanjang karir, sesuai dengan prinsip pengembangan karir Supers. Keterbatasan penelitian ini adalah kemungkinan adanya *self-response bias* dalam mengukur indikator variabel yang digunakan dalam model empiris. Temuan yang menunjukkan bahwa *career experience* tidak mendukung *work resilience* seperti yang diharapkan berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Khan (2017) dan dua teori di atas menunjukkan ketidakkonsistenan dengan penelitian sebelumnya yang menjelaskan pengaruh positif dan signifikan *career experience* terhadap *work resilience*. Organisasi perlu mempertimbangkan bagaimana program atau strategi memperkuat *work resilience* karyawan sehingga mereka dapat lebih produktif, termotivasi, dan puas dalam karirnya serta berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk juga menambahkan analisis kualitatif dan mempertimbangkan adanya variabel mediasi atau moderasi yang mempengaruhi hubungan *career experience* dengan *work resilience*.

Keywords: *Career satisfaction, Career experience, COR, Employee wellbeing, Work Resilience.*

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta'alla, karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh *Career Experience* Dan *Employee Wellbeing* Terhadap *Work Resilience* Dalam Mendukung *Career Satisfaction* (Studi Pada PLTU Tanjung Jati B)”, dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat Strata II (S2) pada Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menghaturkan rasa hormat beserta terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, masukan, dan *insight* yang luar biasa selama pembuatan tesis ini sehingga dapat diselesaikan dengan baik.
2. Prof. Dr. H. Heru Sulisty, S.E., M.Si. sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Para Dosen Penguji Seminar Proposal dan Tesis atas masukan serta arahan untuk penyempurnaan penulisan.
5. Almarhum Ayahanda tercinta yang telah memberikan inspirasi dan keteladanan hidup bagi penulis, serta Ibunda tercinta atas doa serta nasihat-nasihat terbaiknya.
6. Istri dan Anak-anakku tersayang, Dian Farastuti, Ramyza Puspa Chalisa Asmanto dan Pandu Makarim Asmanto atas dukungan, doa dan energizernya.
7. Manajemen dan karyawan di Entitas PLTU Tanjung Jati B yang terlibat selama survey.
8. Seluruh Civitas Akademika beserta Pengelola Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
9. Rekan-Rekan Mahasiswa Magister Manajemen Angkatan 77A Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

10. Seluruh pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu-persatu yang telah mendukung dan mendoakan selama masa perkuliahan sampai dengan selesai tesis ini.

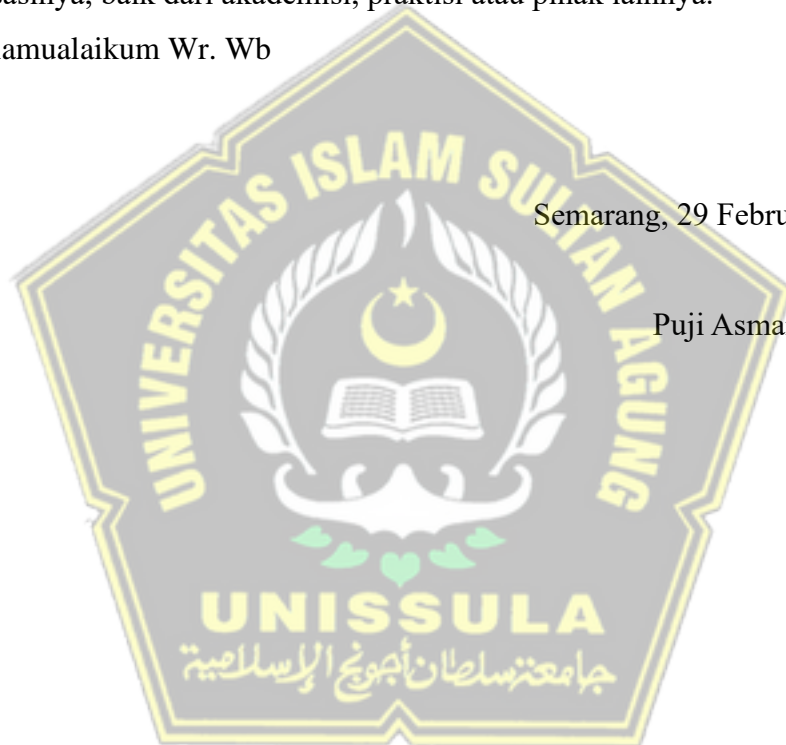
Semoga Allah Subhanahu Wa Ta'alla senantiasa memberikan keberkahan dan imbalan setimpal atas amal ibadah yang telah diberikan.

Tulisan ini tentunya masih jauh dari kesempurnaan, atas hal tersebut penulis membuka seluas-luasnya kritik dan saran. Semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang *interest* dengan peningkatan *work resilience* dan *career satisfaction* di organisasinya, baik dari akademisi, praktisi atau pihak lainnya.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Semarang, 29 Februari 2024

Puji Asmanto

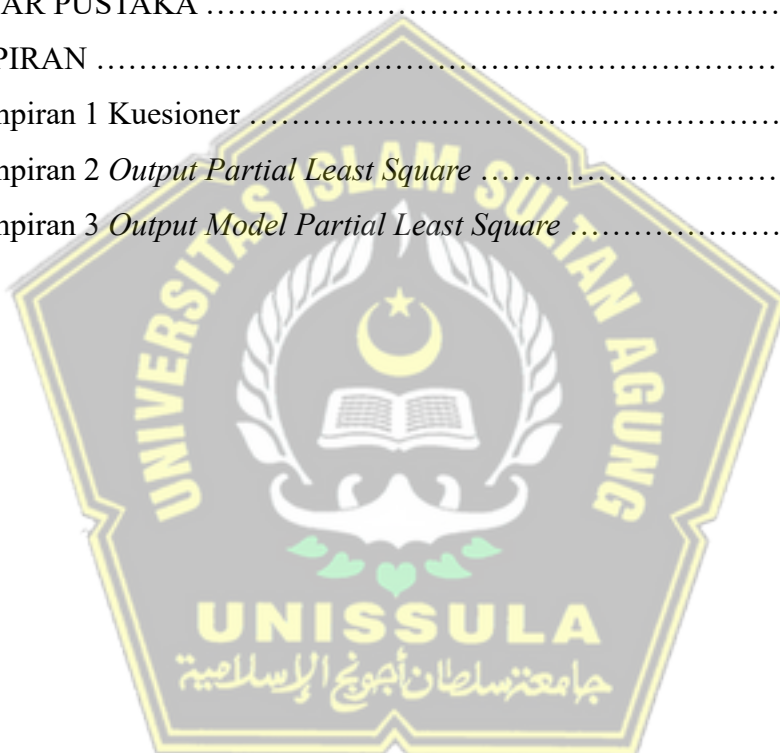


DAFTAR ISI

JUDUL	
LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PERNYATAAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.4.1. Manfaat Akademik	8
1.4.2. Manfaat Praktis	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 <i>Conservation of Resources (COR) Theory</i>	10
2.1.2 <i>Super's Career Development Theory</i>	11
2.2. Pengembangan Hipotesis	15
BAB 3 METODE PENELITIAN	25
3.1 Jenis Penelitian	25
3.2 Variabel dan Indikator	25
3.3 Sumber Data	27
3.4 Metode Pengumpulan data	28

3.5 Populasi dan Sampel	28
3.6 Teknik Analisis	29
3.6.1 Uji Statistik Deskriptif	29
3.6.2 Uji Model Pengukuran (Outer Model)	29
3.6.2.1 <i>Covengent Validity</i>	29
3.6.2.2 <i>Discriminant Validity</i>	30
3.6.2.3 <i>Reliability</i>	30
3.6.3 Uji Pengukuran (Inner Model)	31
3.6.3.1 <i>R-Square</i>	31
3.6.3.2 <i>F-Square</i>	31
3.6.3.3 <i>Path Coefficient</i>	31
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	32
4.1 Deskripsi variabel	32
4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian	32
4.1.1.1 Jenis kelamin Responden	32
4.1.1.2 Usia Responden	33
4.1.1.3 Masa Kerja Responden	33
4.1.1.4 Jenis Jabatan Responden	34
4.1.1.5 Entitas Perusahaan Responden	35
4.1.1.6 Tingkat Pendidikan	35
4.2 Analisis Statistik Deskriptif	36
4.2.1 Deskripsi Variabel <i>Work Resilience</i>	37
4.2.2 Deskripsi Variabel <i>Career Experience</i>	38
4.2.3 Deskripsi Variabel <i>Employee Wellbeing</i>	39
4.2.4 Deskripsi Variabel <i>Career Satisfaction</i>	39
4.3 Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	40
4.3.1 Analisa Data	41
4.3.1.1 Uji <i>Outer Model</i>	41
4.3.1.2 Uji <i>Inner Model</i>	47
4.3.2 Pengujian Hipotesis (Pengaruh Antar Variabel)	50
4.3.2.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung	51
4.3.3 Pembahasan Hipotesis	53

4.3.3.1 Pengaruh <i>Work Resilience</i> terhadap <i>Career Satisfaction</i> ...	53
4.3.3.2 Pengaruh <i>Career Experience</i> terhadap <i>Work Resilience</i> ..	54
4.3.3.3 Pengaruh <i>Employee Wellbeing</i> terhadap <i>Work Resilience</i>	58
BAB 5 KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	60
5.1 Kesimpulan	60
5.2 Implikasi Teoritis	61
5.3 Implikasi Manajerial	62
5.4 Keterbatasan Penelitian	63
5.5 Penelitian Yang Akan Datang	64
DAFTAR PUSTAKA	65
LAMPIRAN	72
Lampiran 1 Kuesioner	72
Lampiran 2 <i>Output Partial Least Square</i>	75
Lampiran 3 <i>Output Model Partial Least Square</i>	77



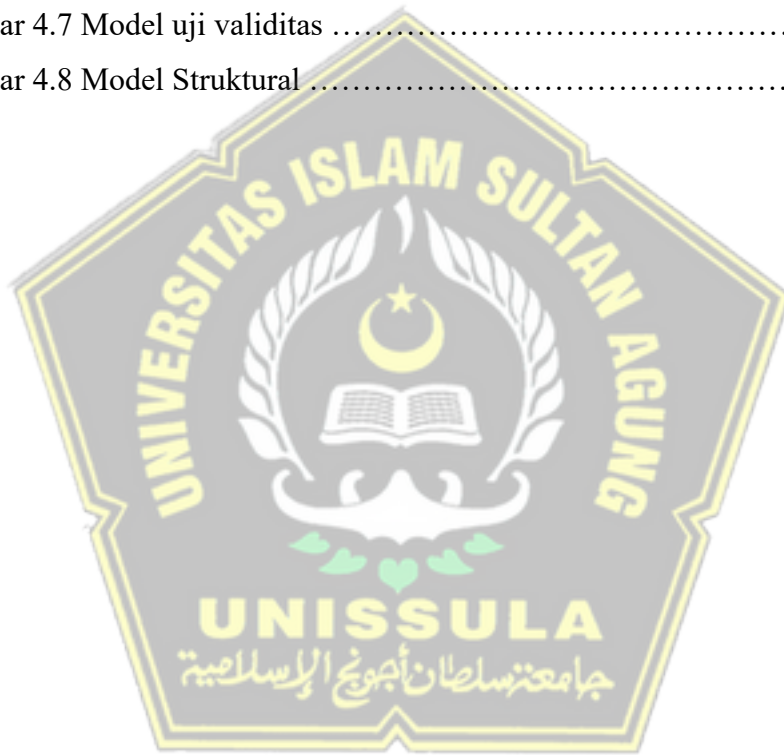
DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator	25
Tabel 3.2 Target Responden <i>Survey Career Satisfaction</i>	28
Tabel 4.1 Hasil Jawaban Responden mengenai <i>Work Resilience</i>	37
Tabel 4.2 Hasil Jawaban Responden mengenai <i>Career Experience</i>	38
Tabel 4.3 Hasil Jawaban Responden mengenai <i>Employee Wellbeing</i>	39
Tabel 4.4 Hasil Jawaban Responden mengenai <i>Career Satisfaction</i>	40
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas	42
Tabel 4.6 Hasil Pengujian <i>Cronbach's Alpha, Composite Reliability, AVE</i> ...	44
Tabel 4.7 Hasil Pengukuran <i>Cross Loading</i>	45
Tabel 4.8 Nilai Akar <i>AVE</i>	46
Tabel 4.9 Nilai <i>R Square</i>	47
Tabel 4.10 Nilai <i>F Square</i>	48
Tabel 4.11 Hasil Pengukuran <i>Path Coefficient</i>	50



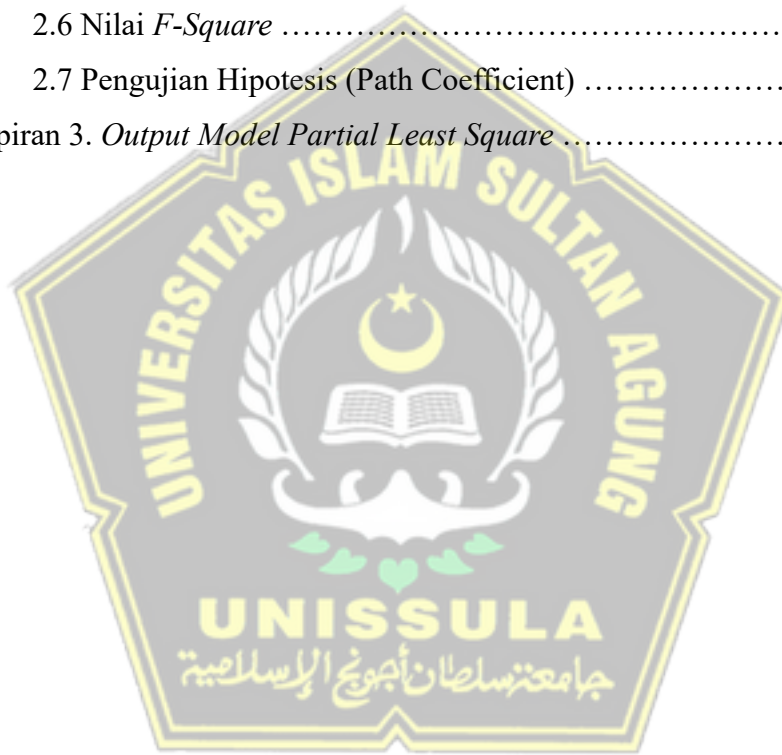
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian	24
Gambar 4.1 Prosentase jumlah responden berdasarkan jenis kelamin	32
Gambar 4.2 Prosentase jumlah responden berdasarkan usia	33
Gambar 4.3 Prosentase jumlah responden berdasarkan masa kerja	34
Gambar 4.4 Prosentase jumlah responden berdasarkan jenis jabatan	34
Gambar 4.5 Prosentase jumlah responden berdasarkan entitas perusahaan	35
Gambar 4.6 Prosentase jumlah responden berdasarkan pendidikan	36
Gambar 4.7 Model uji validitas	43
Gambar 4.8 Model Struktural	51



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner	72
Lampiran 2. <i>Output Partial Least Square</i>	75
2.1 Uji Validitas	75
2.2 Uji Reliabilitas, <i>Cronbach's Alpha dan AVE</i>	75
2.3 Uji <i>Discriminant Validity</i>	75
2.4 Nilai Akar <i>AVE</i>	76
2.5 Nilai <i>R Square</i>	76
2.6 Nilai <i>F-Square</i>	76
2.7 Pengujian Hipotesis (Path Coefficient)	77
Lampiran 3. <i>Output Model Partial Least Square</i>	77



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Tanjung Jati B (selanjutnya disebut PLN UIK TJB) merupakan salah satu unit induk PLN yang bergerak di sektor pembangkitan tenaga listrik dengan model bisnis yang unik karena dikelola bersama dalam bingkai *FLA* (Finance Lease Agreement) antara PT PLN (Persero) sebagai *Asset Manager/Lessee* dan PT Central Jawa Power (PT CJP) sebagai *Asset Owner/Lessor* (yang dimiliki oleh Sumitomo – Jepang). Dalam klausul perjanjian sewa diatur bahwa aset pembangkit 1&2 akan menjadi milik PT PLN (Persero) pada 2030 dan pembangkit 3&4 pada 2031. Sepanjang masa *leasing* tersebut, PLN UIK TJB dituntut oleh PT PLN (Persero) untuk memastikan kestabilan produksi kWh listrik dengan *capacity factor* yang optimal untuk kepastian pembayaran cicilan FLI (Financial Lease Installment) ke *asset owner*, memastikan keprimaan pembangkit sampai setelah akhir kontrak *leasing*, menjadi *trend setter* pengelolaan pembangkit sesuai *best practice*, dan mampu mengendalikan *asset operator* kelas internasional yaitu PT TJBPS di Unit 1-2, PT KPJB di Unit 3-4, PT AGP dan BAG untuk *Coal Shipping and Jetty Management* (CSJMA).

Dalam organisasi modern, daya dukung organisasi yang memadai akan menjadi penentu bagaimana organisasi mampu melakukan eksekusi strateginya dalam pemenuhan harapan *stakeholder* kunci. Bentuk organisasi sangat menentukan kualitas eksekusi strategi Perusahaan. Organisasi menggambarkan

kumpulan proses bisnis, mekanisme kerja, kemampuan sumber daya insani, dan struktur pembagian tugas yang didesain untuk membantu menyelesaikan misi, tujuan dan target kinerja perusahaan. Ketidakefektifan salah satu dari unsur pembentuk organisasi tersebut dapat menyebabkan organisasi tidak mampu mencapai tujuan dan target kinerja yang telah disepakati. Sebaliknya, organisasi yang sukses bercirikan unsur pembentuk organisasi yang memiliki efektivitas yang tinggi.

Seiring dengan berjalannya waktu, setiap organisasi, tidak terkecuali PLN UIK TJB, akan dihadapkan kepada dua tantangan eksternal dan internal sekaligus yang terus berkembang (LAPI-ITB, 2021). Secara eksternal, organisasi akan menghadapi persaingan yang semakin ketat dan tuntutan *stakeholder* kunci yang semakin tinggi terkait dengan produktivitas dan efisiensi seiring dengan perkembangan teknologi yang tumbuh eksponensial. Namun secara internal, pertumbuhan organisasi secara umum cenderung lambat karena rotasi karyawan dengan unit kerja yang lain yang terbatas, umur aset fisik yang menjadi tulang punggung operasi yang semakin bertambah, dan kebutuhan biaya untuk menjalankan roda bisnis dan organisasi yang terus naik. Akibatnya secara keseluruhan, organisasi dianggap mengalami stagnansi.

Slogan manajemen karier "dari pekerjaan seumur hidup menjadi kelayakan kerja seumur hidup" telah lama diubah sebagai akibat dari persaingan global yang sangat ketat, disertai dengan perubahan yang cepat dalam hal teknologi, *merger*, akuisisi, restrukturisasi, *de-layering*, dan perampingan (Baruch, 2006). Menurut Feldman (2000), dalam model hubungan majikan-karyawan konvensional, karyawan membuat komitmen jangka panjang terhadap organisasi-termasuk

komitmen dan kerja keras sebagai imbalan atas pelatihan dan pengembangan, keamanan kerja jangka panjang, dan peluang untuk promosi internal. Ada investasi timbal balik jangka panjang antara orang dan organisasi karena hubungan psikologis pekerja-pengusaha. Namun, karena tidak ada lagi pemberi kerja yang menawarkan ketergantungan terhadap keamanan kerja, maka pekerja harus menanggung independensi kelayakan kerja (Ghoshal dkk., 1999; Schyns dkk., 2007).

Dalam konteks lokal, *tour of duty* dan *tour of area* adalah cara untuk mengurangi risiko. *Career experience*, atau dapat diterjemahkan lebih luas sebagai kesempatan untuk mendapatkan pengalaman, pengayaan, dan tantangan baru dalam karir, menghindari kelelahan (burnout) sekaligus memberikan tantangan serta suasana kerja baru. Kesuksesan karir dapat didefinisikan sebagai “hasil positif psikologis dan terkait pekerjaan yang terakumulasi sebagai hasil dari pengalaman kerja seseorang” (Seibert dan Kraimer, 2001).

Perspektif karir protean juga berpendapat bahwa karir tidak boleh dianggap sebagai sesuatu yang ada bersarang di satu organisasi atau bidang pekerjaan. Sebaliknya, pendekatan ini mendukung sebuah redefinisi radikal dari hubungan antara pekerja dan pemberi kerja di mana konsep-konsep seperti keamanan kerja, kepercayaan pada kontrak relasional dan loyalitas dipandang sebagai sisa-sisa yang tidak relevan dari masa lalu (Hall, 1996). Dalam hal ini konsep karir protean bisa menjadi bagian dari konsep *career experience* yang menuntut peran dari masing-masing individu untuk melakukan *set-up* karirnya dengan tujuan untuk tidak bergantung ke sistem manajemen karir yang ada di organisasi tersebut.

Keberhasilan karir subjektif biasanya dianggap sebagai kepuasan kerja atau kepuasan karir; ini mengacu pada kepuasan individu terhadap pencapaian karir mereka (Judge et al., 1995), dan biasanya dinilai dengan kepuasan kerja atau kepuasan karir (Heslin, 2005). Menurut penelitian tentang kepuasan karir, banyak faktor mempengaruhi hal ini, baik pada individu maupun organisasi. Salah satu indikator kepuasan karir adalah budaya pembelajaran organisasi yang mendukung pengembangan karyawan dan pengembangan karir. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki hubungan yang positif dengan atasan mereka mengalami kepuasan karir yang lebih tinggi (Wickramasinghe dan Jayaweera, 2010). Anggota kelompok yang sering berinteraksi dengan pemimpin mereka tidak hanya akan mendapatkan dukungan psikologis seperti kepercayaan diri, dorongan, dan pertimbangan, tetapi juga akan mendapatkan dukungan karir dengan mengambil tugas tambahan atau berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan kelompok kerja di luar ekspektasi kontrak atau transaksional (Sparrowe dan Liden, 1997; Wayne dkk., 1997).

McNaughton dan Gray (2017) mengatakan bahwa resiliensi berarti memantul atau bangkit kembali. Cooper et al. (2014) mendefinisikan resiliensi dalam lingkungan perusahaan sebagai kemampuan seseorang untuk bangkit dari kemunduran dan menjadi lebih kuat saat menghadapi berbagai tuntutan berat dan keadaan sulit. Berdasarkan uraian dari literatur di atas, resiliensi juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang karyawan untuk bertahan, beradaptasi, dan berkembang saat menghadapi berbagai tantangan dan tekanan di tempat kerja mereka.

Menurut kamus *American Psychological Association* (APA), *well-being* adalah keadaan pada seorang individu yang digambarkan dengan adanya rasa bahagia, kepuasan, tingkat stres yang rendah, sehat secara fisik dan mental, serta kualitas hidup yang baik. Kebiasaan berpikir positif membantu menjaga *wellbeing*, yang dapat didefinisikan sebagai kombinasi perasaan baik dan berfungsi dengan baik (Aked, Marks, Cordon, & Thompson, 2008) dan juga berkontribusi dalam memperkuat resiliensi (Cooper et al., 2013).

Penelitian ini menggunakan basis teori *Conservation of Resources* (COR) sebagai teori utama untuk menggambarkan fenomena resiliensi yaitu dengan menggunakan dua prinsip. Prinsip pertama menyatakan bahwa “kehilangan sumber daya adalah secara tidak proporsional lebih menonjol dibandingkan perolehan sumber daya” (Hobfoll, 1998), “baik dalam tingkat maupun kecepatan dampaknya” (Hobfoll, 2011). Oleh karena itu, hilangnya sumber daya tertentu akan mempunyai dampak psikologis yang lebih besar dibandingkan perolehan sumber daya yang sama. Dalam teori *COR*, peristiwa kehidupan menciptakan tekanan hingga menyebabkan atau hilangnya sumber daya. Sedangkan prinsip yang kedua adalah terkait prinsip investasi sumber daya yang menjelaskan bahwa perlu menginvestasikan sumber daya untuk melindungi dari kehilangan sumber daya, pulih dari kerugian, dan mendapatkan sumber daya.

Dengan menggunakan dua prinsip ini maka akan menjelaskan definisi resiliensi dari Teori *COR*. Hal ini menyiratkan bahwa ketergantungan pada keterbatasan sumber daya, perilaku resilien bisa dikonseptualisasikan sebagai perilaku yang diprediksi oleh Teori *COR*, sementara beberapa teori sebelumnya definisi dalam tradisi *COR* tidak konsisten dengan Teori *COR* (yang kemudian

diberikan label “metafora penyakit”). "Resiliensi seseorang terhadap gangguan karir dalam lingkungan yang kurang optimal" adalah contoh penelitian sebelumnya yang mendukung hal ini (London, 1983). Dalam rumusan tersebut, karakteristik yang relevan antara lain efikasi diri, pengambilan risiko, dan kurangnya ketergantungan.

Dalam beberapa sesi diskusi informal dengan beberapa orang karyawan yang ada di entitas TJB Raya sebelumnya, didapati sejumlah karyawan menyampaikan kekhawatiran mereka terkait masa depan pengembangan karir. Bahkan diantara mereka menyoroti rasa ketidakpastian terkait peluang mobilitas vertikal di organisasi ini. Tanpa adanya survei internal, pandangan ini berakar pada percakapan terbuka yang mewakili suara individu-individu di berbagai tingkatan juga bidang/departemen. Jumlah jabatan struktural yang terbatas, berdasarkan data di PLN TJB sendiri mulai jenjang Supervisory Atas (Asistant Manager) sampai dengan Manager Atas (General Manager) berjumlah 26 posisi struktural (dibandingkan total karyawan PLN TJB sebanyak 81 orang). Kondisi tersebut juga ditambah dengan adanya keterbatasan *talent mobility* yang disebabkan PLN TJB tidak memiliki unit pelaksana (Subunit) sebagaimana unit induk di PLN pada umumnya. Hal yang kurang lebih sama juga terjadi pada entitas lain di *Asset Owner* dan *Asset Operator*.

Untuk menjawab fenomena yang terjadi di entitas TJB Raya dengan proses bisnis yang unik dan spesifik dalam mengawal *FLA* yang perlu disinkronkan dengan kebijakan terpusat dari PLN (Persero) sehingga minimnya kesempatan mutasi, promosi, rotasi dari karyawan tentunya akan membuat potensi terjadinya kejenuhan di pekerjaan, lingkungan kerja, karir yang stagnan, kurangnya tantangan

yang tentunya akan berpengaruh terhadap resiliensi karyawan yang ada. Kondisi *wellbeing* atau kesejahteraan karyawan juga akan memberikan pengaruh pada tingkat resiliensinya dikarenakan di entitas TJB Raya terdiri dari multi entitas dan majemuk sistem pengelolaan sumber daya di masing-masingnya. Istilah *wellbeing* dan resiliensi secara konsisten dikaitkan satu sama lain dalam literatur psikologi organisasi dan sering digunakan secara bergantian. Misalnya, *wellbeing* berkelanjutan melibatkan keduanya merupakan gaya berpikir positif dan respons serta resiliensi (Fredrickson, Tugade, Waugh, & Larkin, 2003).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mguni, dkk (2009) yang menjelaskan korelasi antara resiliensi dan *wellbeing* menunjukkan bahwa terdapat paradoks diantara keduanya dimana selain terdapat signifikansi positif antara *wellbeing* dan resiliensi juga didapatkan hasil bahwa terdapat kelompok dengan *wellbeing* rendah namun resiliensi tinggi dan *wellbeing* tinggi dengan resiliensi rendah.

Sehingga penelitian ini bertujuan membahas pengaruh *employee wellbeing* dan *career experience* terhadap *work resilience* yang pada akhirnya akan berujung pada tingkatan *career satisfaction*. PLN UIK TJB yang saat ini merupakan satu-satunya unit induk Pembangkitan yang ada di lingkungan PLN tentunya merupakan tantangan tersendiri dibandingkan unit induk lainnya seperti distribusi, transmisi, pembangunan, dan unit penunjang lainnya, bahkan di tataran organisasi *Sub holding* dari PLN. Kondisi resiliensi karyawan yang semakin kuat tentunya sangat dibutuhkan untuk peningkatan *career satisfaction* guna mengawal perjalanan *FLA* sampai dengan berakhirnya nanti 2031.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah studi ini adalah "*career experience* dan *employee wellbeing* untuk *work resilience* dan *career satisfaction*?" berdasarkan rekomendasi studi (research gap) dan fenomena yang berkembang. Selanjutnya, pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah *career experience* dan *employee wellbeing* secara signifikan dapat meningkatkan *work resilience*?
2. Apakah *work resilience* secara signifikan dapat mendukung peningkatan *career satisfaction*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menjelaskan bagaimana pengaruh *career experience* dan *employee wellbeing* terhadap *work resilience*.
2. Untuk menjelaskan bagaimana pengaruh *work resilience* dalam mendukung *career satisfaction*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademik / Teori

Studi ini diharapkan dapat membantu pengembangan Manajemen SDM secara umum, serta PLN Unit Induk Tanjung Jati B dan organisasi lain di TJB Raya. (Asset Owner dan Asset Operator) khususnya melalui pendekatan berupa model peningkatan *career satisfaction* yang ditunjang oleh *work resilience* sebagai pengaruh dari *career experience* dan *employee wellbeing*.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi PLN Induk Tanjung Jati B dan entitas di TJB Raya diharapkan dijadikan sebagai salah satu referensi dalam mendorong meningkatnya *career satisfaction* yang ditunjang oleh baiknya *work resilience* yang dipengaruhi oleh *career experience* dan *employee wellbeing* sehingga dapat menjadi sumbangsih terhadap ilmu pengetahuan pada umumnya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Conservation of Resources (COR) Theory*

Teori konservasi sumber daya merupakan model yang dapat membantu memahami hubungan antara resiliensi dan *wellbeing*. Teori ini dikembangkan oleh Hobfoll (1989) dan didasarkan pada bagaimana orang merespons dan menolak perubahan besar dan stres. Hobfoll menekankan dua hal tentang resiliensi. Pertama, resiliensi adalah kemampuan individu untuk menahan konsekuensi negatif dari perubahan yang penuh stres dan bahkan traumatis. Kedua, individu dapat tetap tegas bahkan ketika menghadapi kesulitan yang signifikan dalam hidup mereka (Hobfoll, 2012).

Teori konservasi sumber daya (COR) merupakan salah satu alat yang berguna untuk memahami resiliensi. Sejak awal perkembangannya sebagai teori stress (Hobfoll, 1989), telah digunakan untuk memahami kisaran keadaan buruk dari perang hingga bencana alam dan kemiskinan, tetapi juga di tempat kerja untuk dianalisis stres dan kelelahan (Holmgreen, Tirone, Gerhart, & Hobfoll, 2017). Oleh karena itu, itu sangat ideal untuk tujuan saat ini dalam memahami resiliensi individu secara umum dan di tempat kerja. Hobfoll (1989, 2001, 2002, 2012); Holmgreen et al (2017) mendefinisikan dua prinsip utama Teori *COR* sebagai berikut:

1. Prinsip keutamaan hilangnya sumber daya, bahwa hilangnya sumber daya secara tidak proporsional lebih menonjol dari pada memperoleh sumber daya.

2. Prinsip investasi sumber daya, bahwa perlu menginvestasikan sumber daya untuk melindungi dari kehilangan sumber daya, pulih dari kerugian, dan mendapatkan sumber daya.

Teori *COR* memberikan penjelasan tentang nilai praktik peningkatan resiliensi yang proaktif. Misalnya, pelatihan keterampilan mengatasi masalah secara umum mungkin memberikan manfaat setelah hilangnya sumber daya. Demikian pula, Teori *COR* membantu menjelaskan nilai keterlibatan karyawan, sejauh keterlibatan tersebut memungkinkan karyawan untuk memprioritaskan sumber daya tertentu untuk dilestarikan dalam kondisi buruk. Mengingat Teori *COR* menyatakan bahwa hilangnya sumber daya mempunyai dampak yang lebih akut dibandingkan perolehan sumber daya, maka perlindungan terhadap hilangnya sumber daya atau meminimalkan dampaknya menawarkan strategi intervensi yang berpotensi kuat (Hobfoll dan Lilly 1993).

Menurut Teori *COR*, modal psikologis dapat membantu pekerjaan. Modal psikologis terdiri dari sifat pribadi seperti harapan, optimisme, ketabahan, dan efikasi diri. Modal psikologis dapat membantu menangani masalah ketika seseorang mengalami kesulitan untuk mencapai tujuan tertentu di tempat kerja. Modal psikologis adalah sumber daya karakteristik pribadi yang dibutuhkan seseorang untuk menjaga kondisi diri, mencegah kelelahan fisik dan stres, dan mempertahankan emosi dan suasana hati yang positif.

2.1.2. *Super's Career Development Theory*

Teori pengembangan karier Super pertama kali dikemukakan oleh Donald Super (1957). Teori ini telah mengalami pengembangan dan penyesuaian namun konsep-konsep dasarnya tetap relevan dalam bidang pembangunan karier hingga

saat ini. Teori pengembangan karier Super didasarkan pada konsep bahwa perkembangan karier adalah proses yang berkelanjutan dan kompleks, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal individu.

Komponen kunci dari Teori Pengembangan Karier Super meliputi:

a. Perspektif Seumur Hidup (Life-Span Perspective)

Teori Super mempertimbangkan bahwa pengembangan karier adalah proses seumur hidup yang berkembang seiring waktu. Ini mengakui bahwa individu melewati berbagai tahap perkembangan, dari masa kanak-kanak hingga pensiun, masing-masing dengan tantangan dan peluang uniknya sendiri.

b. Peran Hidup (Life Roles)

Super menekankan bahwa individu memiliki berbagai peran dalam hidup, termasuk yang terkait dengan karier, keluarga, masyarakat, dan rekreasi. Keputusan karier dipengaruhi tidak hanya oleh aspirasi dan kemampuan personal tetapi juga oleh harapan sosial dan keluarga.

c. Tahapan Karier (Career Stages)

Super mengidentifikasi beberapa tahapan karier yang umumnya dialami individu selama hidup mereka:

- Tahap Pertumbuhan (Growth Stage). Di masa kanak-kanak, individu mengembangkan konsep diri dan sikap terhadap pekerjaan.
- Tahap Eksplorasi (Exploration Stage). Selama masa remaja, individu mengeksplorasi berbagai pilihan karier melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman.
- Tahap Pendirian (Establishment Stage). Di awal dewasa, individu memasuki dunia kerja dan membangun diri dalam karier yang dipilih.

- Tahap Pemeliharaan (Maintenance Stage). Di pertengahan karier, individu bekerja untuk mempertahankan prestasi karier mereka dan beradaptasi dengan perubahan.
- Tahap Penurunan atau Penarikan Diri (Decline or Disengagement Stage). Pada tahap-tahap akhir pengembangan karier, individu mungkin secara bertahap menarik diri dari karier mereka dan beralih ke masa pensiun.

d. Adaptabilitas Karier (Career Adaptability)

Super memperkenalkan konsep adaptabilitas karier, yang mengacu pada kemampuan individu untuk mengatasi perubahan lingkungan kerja, transisi karier, dan tantangan tak terduga. Adaptabilitas karier melibatkan sikap proaktif, fleksibilitas, dan kreativitas dalam menavigasi jalur karier seseorang.

e. Tujuan Karier Personal (Personal Career Goals)

Super menekankan pentingnya tujuan dan aspirasi karier personal dalam membimbing pengembangan karier. Individu termotivasi untuk mengejar karier yang sejalan dengan minat, nilai, dan bakat mereka. Setiap tahapan dalam siklus kehidupan karier menurut Teori Karir Super memiliki karakteristik unik dan tantangan yang berbeda, dan individu dapat bergerak maju atau mundur di antara tahapan-tahapan ini sepanjang kehidupan mereka tergantung pada pengalaman dan perubahan dalam kehidupan mereka. Teori ini memberikan kerangka kerja yang berguna bagi individu, konselor, dan profesional sumber daya manusia untuk memahami dan mengelola perkembangan karier individu dengan lebih efektif. Sebagai contoh, individu yang berada dalam tahap eksplorasi mungkin merasa lebih puas dengan kesempatan rotasi atau eksposur

ke berbagai posisi. Sebaliknya, individu pada tahap pembentukan dan pemeliharaan mungkin lebih menekankan stabilitas dan perkembangan vertikal.

Karier Supers menekankan pentingnya eksplorasi dan adaptasi dalam pengalaman karir. Pengalaman karir yang beragam dan memberikan peluang untuk pertumbuhan dan pembelajaran dapat menciptakan pengalaman karir yang memuaskan. Kepuasan karir dalam konteks Karier Supers dapat dilihat sebagai hasil dari pengembangan karir yang berkelanjutan, eksplorasi yang berarti, dan pencapaian tujuan yang sesuai dengan visi pribadi. Individu yang mengalami pertumbuhan dan pencapaian ini mungkin lebih puas dengan karir mereka.

Secara keseluruhan, Teori Pengembangan Karier Super menyediakan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami proses yang kompleks dari pengembangan karir. Ini menyoroti interaksi dinamis antara karakteristik individu, pengaruh sosial, dan faktor lingkungan dalam membentuk pilihan dan hasil karir. Teori ini telah berpengaruh luas dalam bidang konseling karir, sumber daya manusia, dan pengembangan organisasi.

Integrasi kedua teori dapat melibatkan pemahaman bahwa sumber daya yang dikelola dan dipertahankan sesuai dengan Teori *COR* Hobfoll dapat menjadi landasan untuk pertumbuhan dan adaptasi sepanjang karir, sesuai dengan prinsip-prinsip Karier Supers. Penggunaan sumber daya untuk eksplorasi, pembelajaran, dan adaptasi dapat menjadi elemen kunci dalam mendukung baik resiliensi maupun kepuasan karir. Melalui pendekatan yang terintegrasi, individu dapat mengelola sumber daya mereka untuk mencapai resiliensi, *wellbeing*, pengalaman karir yang memuaskan, dan pada akhirnya, kepuasan karir yang berkelanjutan.

2.2. Pengembangan Hipotesis

Work Resilience dan Career Satisfaction

Menurut Herzberg (1959) kepuasan meningkatkan kinerja, karena motivasi untuk mencapai sesuatu (capaian) akan meningkat, yang menghasilkan kepuasan. Menurut Seibert, Kraimer, dan Crant (2001), salah satu indikasi kepuasan atas karir adalah kepuasan yang berhubungan dengan kemajuan dan pertumbuhan. Kepuasan karir menjelaskan hasil perkembangan perjalanan karir, pencapaian kinerja, dan pemecahan masalah yang berhubungan dengan tujuan dan cita-cita seseorang dengan kepuasan kerja. Tingkat kepuasan karir seseorang dapat diasosiasikan dengan kualitas kerjanya, sehingga kepuasan karir yang tinggi akan berdampak pada peningkatan kinerja. Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja (Thamrin, 2012; Springer, 2011; Payakachat et al., 2011).

Kepuasan karir didefinisikan sebagai kepuasan jangka panjang seseorang terhadap pekerjaannya, yang diperoleh dari faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik, seperti gaji, pencapaian, dan kesempatan untuk berkembang. Kepuasan karir diukur dengan mengukur tingkat kepercayaan seseorang terhadap kemajuan karirnya yang sejalan dengan tujuan, nilai, dan preferensinya (Barnett & Bradley, 2007). Kepuasan karir dapat diukur dengan menggunakan indikator yang dimodifikasi dari Greenhaus et al. (1990), yang mencakup kepuasan atas keberhasilan yang telah dicapai serta kepuasan atas kemajuan yang telah dibuat untuk mencapai tujuan yang lebih baik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut penelitian Salleh (2011), kepuasan karir terdiri dari dua komponen: tujuan karir dan keberhasilan karir, yang ditunjukkan oleh pendapatan, pencapaian prestasi, dan pengembangan diri. Setiap pekerja ingin menjadi puas dalam karirnya.

Kepuasan karir adalah gambaran dari nilai dan preferensi seseorang terhadap gaji, tantangan, dan keamanan yang dapat mempengaruhi penilaian mereka terhadap prestasi karir mereka. Ketika seseorang merasa bahwa pekerjaan mereka memenuhi kebutuhan dan harapan mereka secara keseluruhan, seperti gaji yang memadai dan kesempatan untuk belajar dan berkembang, mereka biasanya merasa puas dengan karir mereka. Kepuasan karir berdampak pada kinerja, motivasi, retensi karyawan, dan kesejahteraan umum di tempat kerja. Ini tidak terbatas pada kepuasan pribadi seseorang.

Menurut Rivai (2011), ada dua komponen yang mempengaruhi seorang karyawan: yang ada pada dirinya sendiri (intrinsik) dan yang ada pada pekerjaannya (ekstrinsik). Faktor intrinsik termasuk kecerdasan intelektual, keahlian khusus, usia, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, emosi, resiliensi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Faktor ekstrinsik termasuk jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, dan kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan/kesempatan peningkatan karir, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Resiliensi mengeksplorasi bagaimana dan mengapa beberapa individu bisa bertahan dari masalah yang mereka hadapi. Ilmu perilaku telah mengusulkan dan mengembangkan konsep “resiliensi” untuk mengenali, mendefinisikan, dan mengukur kemampuan individu untuk bekerja melalui situasi sulit dan untuk dapat menyadari dan mengembangkan keterampilan mereka, meskipun kondisi lingkungan yang tidak menguntungkan dan faktor risiko (Riley, 2012).

Resiliensi juga dapat disimpulkan sebagai kekuatan individu untuk memulihkan diri menghadapi pengalaman hidup yang sulit dan kemampuan untuk

kembali ke keterampilan dan perilaku yang ada sebelum peristiwa stres (Garmezy, 1991). Proses menghadapi sumber stres, perubahan, kesulitan, atau peluang, yang mengakibatkan identifikasi, penguatan dan pengayaan karakteristik kekuatan atau faktor pelindung (Richardson, 2002). Ukuran kemampuan mengatasi stres dan, dengan demikian, dapat menjadi target penting pengobatan di kecemasan, depresi, dan reaksi stres (Connor & Davidson, 2003).

Menurut Reivich dan Shatté (2002), ada tujuh bagian resiliensi:

- a) Pengendalian Emosi: kemampuan seseorang untuk mengontrol emosinya dan mempertahankan ketenangan pikiran dalam situasi apa pun dikenal sebagai regulasi emosi.
- b) Kontrol Impuls: Istilah "kontrol impuls" mengacu pada kemampuan untuk mengontrol impuls atau impuls sendiri. Kemampuannya untuk mengendalikan diri akan memungkinkan seseorang untuk berpikir logis dan tepat.
- c) Optimisme: Optimisme adalah keyakinan seseorang bahwa semuanya akan baik di masa depan. Individu memiliki perintah dan harapan terhadap hidup mereka sendiri.
- d) Kemampuan memecahkan masalah: Kemampuan seseorang untuk mengevaluasi situasi dapat diukur dengan seberapa tepat mereka dapat menemukan sumber masalah yang mereka hadapi.
- e) Empati: Kemampuan seseorang untuk memahami dan merasakan perasaan dan emosi orang lain.

- f) Kemampuan diri: Istilah kemampuan diri mengacu pada keyakinan seseorang bahwa mereka memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah dan memiliki kekuatan untuk melakukannya.
- g) Prestasi mengacu pada kemampuan seseorang untuk meningkatkan aspek positif dari hidupnya, seperti kemampuan untuk menghadapi semua kekhawatiran yang mengancam kehidupan.

Resiliensi erat hubungannya dengan keberhasilan membangun karir ataupun kepuasan dalam berkarir karena kondisi dalam era globalisasi yang *VUCA* (Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity) yang mana perubahan yang begitu cepat terjadi yang dipengaruhi oleh banyak faktor yang sulit diduga dan dikontrol. Sehingga ketangguhan karyawan untuk dapat menghadapi kondisi tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan itu sendiri dan juga Perusahaan. Lyons, dkk. (2014) telah menemukan hubungan adanya resiliensi karir yang kuat akan menjadi mediator dalam hubungan antara variabel karir individu dan kepuasan karir dan bahwa resiliensi berhubungan positif dengan kepuasan karir menunjukkan bahwa membangun resiliensi adalah intervensi potensial untuk meningkatkan kepuasan individu terhadap karir mereka. Hal ini ditunjukkan oleh beberapa indikatornya antara lain *self-efficacy*, *locus of control* mengindikasikan resiliensi yang baik dan pada akhirnya mampu meningkatkan kepuasan karir dengan beberapa indikator pencapaian.

Penelitian lainnya memperkuat hal tersebut bahwa bahwa individu yang tangguh lebih siap menghadapi tempat kerja yang terus berubah (Shin, Taylor dan Seo 2012; Tugade dan Fredrickson 2004), selanjutnya (Tugade dan Fredrickson 2004; Wanberg dan Banas 2000) menjelaskan bahwa individu yang tangguh lebih

siap menghadapi perubahan di tempat kerja. Sementara London (1983) dalam risetnya menyatakan bahwa semakin tangguh seseorang terhadap kesulitan dan gangguan karir, semakin besar kemungkinan dia untuk bertahan dalam mencapai tujuan karir sehingga membuatnya lebih mungkin untuk merasa puas dengan kemajuan karirnya. Srivastava (2020) memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa resiliensi berhubungan positif dengan kepuasan karier, yang konsisten dengan beberapa penelitian lain yang juga menemukan identifikasi organisasi dalam memperkuat hubungan resiliensi-kepuasan karier sektor perbankan di India. Hasilnya mendukung semua hipotesis yang berkaitan dengan moderasi kepuasan karier lebih tinggi karena kepercayaan, keterampilan politik, dan identifikasi lebih tinggi (yaitu, hubungan positif antara resiliensi dan kepuasan karier diperkuat).

H1: Bila work resilience semakin baik maka career satisfaction juga akan meningkat.

Career Experience dan Work Resilience

Menurut Hasibuan (2012), indikator pengembangan karir meliputi pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan. Yang menjadi fokus pada penelitian ini adalah aktivitas perluasan tugas/pekerjaan secara horizontal (job enlargement), pengayaan tugas secara vertikal (job enrichment), rotasi posisi, promosi, dan peningkatan kompetensi serta kapabilitas lewat program pelatihan dan pengembangan. Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara optimal (Mangkunegara 2005).

Pendekatan karir protean mempunyai banyak karakteristik yang sama dengan perspektif karir tanpa batas. Istilah protean berasal dari dewa Yunani Proteus, yang dapat mengubah dirinya menjadi bentuk apa pun sesuka hati (Hall, 1996; Hall & Mirvis, 1996). Metafora ini digunakan untuk membangkitkan gambaran orang yang mudah beradaptasi, fleksibel dan mandiri pekerja, mampu menemukan kembali untuk mengarahkan dan mengelola karirnya. Dengan demikian, karir yang tidak pasti lebih dipengaruhi oleh individu daripada organisasi, dan mereka dapat difokuskan kembali secara berkala untuk mengakomodasi kebutuhan dan keadaan individu.

Pada dasarnya, para praktisi karir protean didorong oleh nilai ketika mereka berkembang sesuai dengan hal tersebut dengan nilai dan tujuan mereka sendiri (Böhmer & Schinnenburg, 2016). Menurut Hall (1996), pekerja protean dimotivasi oleh kesuksesan psikologis, pembelajaran mandiri yang berkelanjutan, otonomi, fleksibilitas dan penghargaan intrinsik dari pekerjaan termasuk pemenuhan diri. Penelitian telah menunjukkan bahwa dua nilai pribadi paling penting individu dengan orientasi karir protean memberikan kontribusi kepada masyarakat dan menjaga keseimbangan kehidupan kerja (Sargent & Domberger, 2007).

Berbagai contoh praktek MSDM yang telah banyak dilakukan diberbagai perusahaan telah terbukti dapat meningkatkan resiliensi karyawannya yang tentunya disesuaikan dengan kebutuhan serta kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing Perusahaan. Penelitian terdahulu oleh Bardoel, dkk (2014) menetapkan relevansi resiliensi terhadap praktik *HRM* (Human Resources Management) dalam hal ini *career experience* dalam bentuk aktivitas pemberian pekerjaan berbasis tim lintas bidang/departemen, kesempatan *tour of duty* dengan

job enlargement (horizontal) dan *job enrichment* (vertical), pengembangan dan pelatihan untuk kompetensi serta kapabilitas menjadi fokus pada strategi proaktif dan reaktif untuk meningkatkan resiliensi.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Luthans et al (2006) menyatakan bahwa resiliensi dapat diperkuat melalui intervensi di tempat kerja yang bertujuan untuk mengurangi risiko, membangun aset (misalnya, mengembangkan modal manusia dan sosial serta meningkatkan kemampuan kerja), dan meningkatkan efikasi diri sebagai cara untuk memperkuat resiliensi. Kim, dkk (2022) dalam artikelnya menganalisis dinamika tempat kerja sektor publik dalam lingkungan pandemi yang disruptif, survei yang dikumpulkan dari pegawai negeri di seluruh kementerian Korea Selatan di sektor publik, menunjukkan bahwa, rata-rata, beban kerja dan intensitas kerja meningkat 13% hingga 15% setelah wabah, sementara proporsi pegawai dengan beban kerja/intensitas kerja meningkat di masing-masing kementerian. organisasi publik bervariasi dari 10% hingga 80%. eksperimen survei acak kami menemukan bahwa paparan terhadap praktik MSDM yang meningkatkan resiliensi memiliki dampak yang signifikan secara statistik terhadap persepsi karyawan terhadap beban kerja/intensitas kerja.

Telah dikemukakan bahwa resiliensi yang dikembangkan melalui praktik MSDM harus mencerminkan kemampuan karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan bertahan serta berhasil dalam situasi yang merugikan dan bergejolak (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008; Avey et al., 2009; Bustinza et al., 2016; Coutu, 2002). Penting juga untuk menyoroti relevansi konteks penelitian ini dan nuansa yang dapat dibawa oleh studi kualitatif yang kaya dalam membangun teori sehubungan dengan praktek MSDM yang membantu mengembangkan

kemampuan resiliensi karyawan. Secara keseluruhan, implikasi dari temuan-temuan ini bagi para praktisi adalah bahwa rancangan dan penerapan ‘sekumpulan’ praktik sumber daya manusia yang cermat akan menghasilkan lingkungan kerja yang lebih baik, yang mengarah pada pengembangan angkatan kerja yang lebih tangguh Khan (2017). Sehingga dapat disimpulkan bahwa SDM yang memiliki pengembangan ketrampilan dan pengetahuan dalam karirnya, akan memiliki resiliensi yang lebih kuat.

H2: Bila career experience semakin baik maka work resilience akan semakin kuat.

Employee Wellbeing dan Work Resilience

Menurut Zheng et al. (2015), ada dua dimensi kesejahteraan karyawan:

1. *Life Wellbeing* (LWB) adalah kesejahteraan hidup yang terdiri dari perawatan keluarga dan anggota keluarga.
2. *Workplace Wellbeing* (WWB) adalah kesejahteraan di tempat kerja yang terdiri dari elemen kerja terkait (elemen kerja terkait), kompensasi dan manfaat (kompensasi dan manfaat), perlindungan tenaga kerja (perlindungan tenaga kerja), layanan logistik, dan gaya manajemen (manajemen gaya).
3. *Psychological Wellbeing* (PWB) terdiri dari pembelajaran (learning), pertumbuhan pribadi (growth), prestasi kerja (work achievement), dan aktualisasi diri.

Menurut Darusmin dan Himan (2015), kebahagiaan subjektif adalah analisis tentang bagaimana seseorang menilai kehidupannya. Evaluasi ini mencakup reaksi emosional seseorang terhadap berbagai peristiwa dalam

kehidupan mereka, suasana hati mereka, serta penilaian seseorang terhadap kepuasan hidup, kebermaknaan, dan kepuasan dalam bidang tertentu seperti pekerjaan dan pernikahan. Menurut pendapat lain, emosi pengalaman yang menyenangkan, rendahnya tingkat mood negatif, dan kepuasan hidup yang tinggi adalah semua komponen *subjective well-being* (Diener, Lucas, dan Oishi, 2005).

Karyawan dengan *subjective well-being* yang tinggi akan puas dengan pekerjaannya dan lebih sering mengalami pengalaman emosi yang positif dan jarang mengalami pengalaman emosi yang negatif, menurut Park, Peterson, dan Seligman (2004). Ini dapat menyebabkan perasaan bahagia, yang berdampak pada hasil pekerjaan yang baik.

Wellbeing dan resiliensi sangat penting untuk mengembangkan keterampilan pemecahan masalah yang efisien, membangun dan memelihara hubungan interpersonal dan penetapan tujuan yang realistis, yang semuanya akan meningkatkan kemampuan individu untuk melakukan dan berkontribusi secara bermakna pada pekerjaannya. Menurut penelitian dari Denovan, dkk (2017) menyatakan bahwa resiliensi terkait erat dengan *wellbeing* dan juga pengembangan pribadi, dan mengembangkan resiliensi pada sebagian orang akan membantu mereka memasuki dunia ideal yang dipostulatkan oleh psikologi positif.

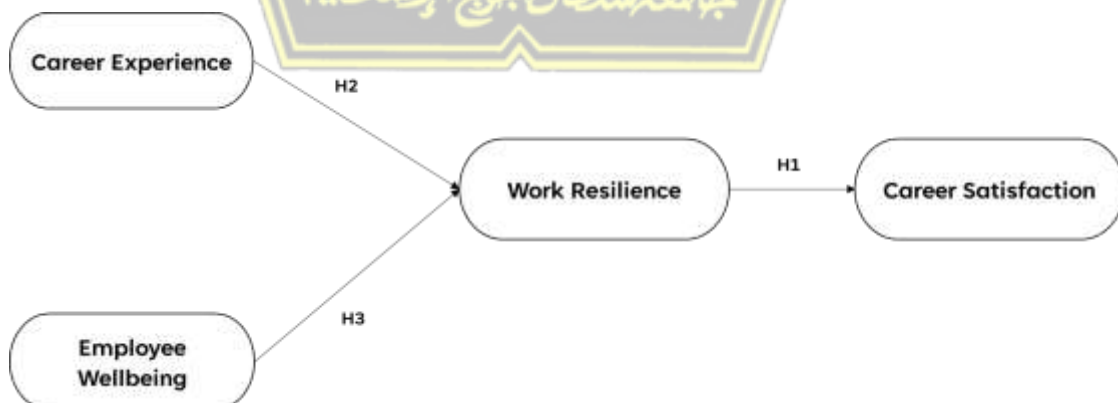
Sedangkan Hobfoll dan Shirom (1993) menerjemahkan teori *COR* ke dalam arsitektur untuk memahami dan memprediksi stres terkait pekerjaan dan resiliensi yang terjadi dalam lingkungan kerja. Dalam beberapa tahun terakhir, pergeseran fokus praktik kehidupan kerja menuju kesehatan dan *wellbeing* karyawan telah memicu minat modal psikologis dan resiliensi di banyak organisasi (Youssef dan Luthans 2007). Praktek-praktek peningkatan *wellbeing* dan *work life balance* dapat

meningkatkan resiliensi karyawan, seperti yang disarankan oleh penelitian mengenai efek *WLB* terhadap komitmen dan kinerja karyawan (misalnya Wood dan de Menezes 2010). Sejalan dengan penelitian lainnya yang dilakukan oleh Siebert (2006) membahas pedoman praktis untuk memperkuat resiliensi di tempat kerja yang meliputi: dukungan untuk kesehatan dan *wellbeing* karyawan, peningkatan perasaan positif, menekankan tanggapan pemecahan masalah, mendorong pembelajaran motivasi diri dan memberikan keseimbangan positif dengan negatif.

H3: Bila employee wellbeing semakin baik maka work resilience akan semakin kuat.

Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan hipotesis yang telah dikembangkan, maka model empirik penelitian disajikan pada Gambar 2.1. Model ini menjelaskan bahwa upaya untuk meningkatkan kepuasan karir dapat dipicu dari penguatan *work resilience*, dimana *work resilience* dapat di wujudkan dari adanya *career experience* dan *employee wellbeing* sebagaimana di sarankan dari *COR Theory* dan *Supers career Development Theory*.



Gambar 2.1: Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian kuantitatif dengan pendekatan explanatori digunakan, yang merujuk pada jenis penelitian yang menguji hipotesis sebelumnya serta menekankan hubungan kausal antara variable-variabel penelitian. Menurut Sugiyono (2018), metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, variabel-variabel berikut akan diteliti: *career satisfaction, career experience, employee wellbeing, dan work resilience*.

3.2 Variabel dan Indikator

Dalam Tabel 3.1 variabel dan nilai dari masing-masing indikator dengan mengambil acuan dari penelitian sebelumnya.

Tabel 3.1: Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Referensi
1	<i>Work Resilience</i>		
	Kekuatan individu untuk menghadapi tantangan dalam pekerjaan dengan mengoptimalkan ketrampilan, pengetahuan dan sikap kerja positif yang dimiliki.	1. Pengendalian emosi 2. Sikap optimis dan pantang menyerah 3. Kemampuan dalam memecahkan permasalahan	• Reivich & Shatte (2002)

		<ol style="list-style-type: none"> 4. Ikut merasakan kondisi orang lain. 5. Efikasi diri 6. Prestasi kerja 7. Keinginan bersosialisasi 	
2	<i>Career experience</i>		
	<p>Kesempatan untuk memperkaya pengetahuan dan ketrampilan kerja untuk pengembangan diri secara maksimum.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesempatan mutasi dan promosi 2. Pelatihan dan pengembangan kompetensi 3. Peluang karir yang terbuka 4. Kesempatan peningkatan pengalaman untuk kemajuan karir 5. Dukungan dari manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasibuan (2013) • Rivai (2015)
3	<i>Employee Wellbeing</i>		
	<p>Kondisi pada seorang individu dengan adanya rasa bahagia, kepuasan, tingkat stres yang rendah, sehat secara fisik dan mental, serta kualitas hidup kerja yang baik sehingga mampu mendukung tugasnya di pekerjaannya.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan dan kebahagiaan dalam bekerja 2. Peran atasan dalam pekerjaan 3. Pencapaian dalam pekerjaan 4. Keterlibatan dengan orang lain. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zheng, dkk (2015)

		5. Nyaman pada diri sendiri, emosi positif	
4	<i>Career Satisfaction</i>		
	Sikap positif dan bangga atas pencapaian karir individu di tempat kerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan atas keberhasilan 2. Kepuasan atas pencapaian karir 3. Kepuasan atas kualitas kinerja yang dicapai 4. Kepuasan atas pengembangan karir 5. Kepuasan atas faktor intrinsik 6. Kepuasan atas faktor ekstrinsik 	<ul style="list-style-type: none"> • Greenhaus (1990)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

<i>Sangat Tidak Setuju (STS)</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>Sangat Setuju (SS)</i>
----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------

3.3 Sumber Data

Data primer dan skunder dalam studi ini diperoleh langsung dari subjeknya (Widodo, 2017). Data primer meliputi *career satisfaction*, *career experience*, *employee wellbeing*, dan *work resilience*. Data sekunder, yang

mencakup jumlah karyawan dan identitas responden, diperoleh dari PLN TJB dan Entitas TJB Raya yang meliputi *Asset Owner* dan *Asset Operator*.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan secara langsung melalui penyebaran kuesioner, yaitu daftar pertanyaan kepada responden. Untuk menjaga kerahasiaannya, kuesioner disebarluaskan secara langsung melalui link *Google Sheet*.

3.5 Populasi dan Sampel

Studi ini akan dilakukan pada PLN TJB sebagai *Asset Manager*, dan PT CJP sebagai *Asset Owner* dan *Asset Operator*, yang terdiri dari PT TJBPS, PT KPJB, PT BAG, dan PT AGP. Populasi adalah kumpulan orang dengan kualitas dan karakteristik tertentu. Penelitian ini melibatkan sekitar 600 orang yang bekerja di PLN TJB dan entitas di TJB Raya. Berdasarkan populasi yang ada, Teknik *Stratified Random Sampling* digunakan pada target 100 responden sesuai yang tertera di Tabel 3.2. Seperti yang dinyatakan oleh Sugiyono (2018), metode sampling ini digunakan dalam situasi di mana populasi tidak homogen dan tidak proporsional.

Tabel 3.2 Target Responden Survei *Career Satisfaction*

NO	ENTITAS	TARGET					TOTAL	PIC
		OPR	MTC	ENG	EP	ADM		
1	PLN	5	5	5	5	5	25	Rindho
2	CJP	1	1	1	1	1	5	Henry
3	TJBPS	6	6	6	6	6	30	Papin
4	KPJB	6	6	6	6	6	30	Gita
5	AGP	1	1	1	1	1	5	Eko
6	BAG	1	1	1	1	1	5	Heru
Grand Total							100	

3.6 Teknik Analisis

Penelitian ini menggunakan metode analisis data *Partial Least Square* (PLS). PLS memberikan penjelasan tentang apakah ada atau tidak hubungan antar variabel. Tujuan *Smart PLS* adalah untuk membangun teori model *structural equation modeling* (SEM). SEM adalah pendekatan berdasarkan *variance* atau komponen-*based structural equation modeling* (Ghozali & Latan, 2015). Analisis PLS terdiri dari dua submodel: model pengukuran, atau outer model, dan model struktural, atau inner model.

3.6.1 Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran tentang objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi (Walpole, 1995). Ini adalah metode pengumpulan dan penyajian data yang menghasilkan informasi bermanfaat (Sugiyono, 2007).

3.6.2 Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Metode *Multi Trait Multi Method* (MTMM) digunakan untuk mengevaluasi model pengukuran dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori. Validitas *convergent* dan *discriminant* dievaluasi dengan cara ini. Namun, *Cronbach's Alpha* dan reliabilitas komposit adalah dua cara yang digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.2.1 *Covengent Validity*

Salah satu cara untuk mengetahui konvergen validitas model pengukuran dengan indikator refleksif adalah dengan melihat korelasi antara skor konstruk item

dan indikator. Jika ukuran reflektif individu berkorelasi dengan konstruk yang dimaksud lebih dari 0,70, maka ukuran reflektif individu dianggap tinggi. Namun, load 0,50–0,60 masih dapat diterima dalam penelitian tahap pengembangan skala (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.2.2 Discriminant Validity

Validitas diskriminan indikator ditunjukkan oleh *cross-loading* antara indikator dan strukturnya. Apabila korelasi konstruk dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi konstruk dengan indikator lainnya, itu menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator blok mereka lebih baik daripada konstruk lainnya. Metode tambahan untuk mengevaluasi validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar kuadrat varians rata-rata ekstraksi (\sqrt{AVE}) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dengan model. Jika akar *AVE* untuk setiap struktur lebih besar daripada akar *AVE* untuk struktur lainnya, maka model dianggap memiliki diskriminan validitas yang cukup baik. hubungan yang ada antara satu struktur dan struktur lainnya (Ghozali, 2011). Ghozali dan Latan (2015) membahas tes tambahan untuk menilai validitas struktur berdasarkan nilai *AVE*. Model ini dianggap baik jika *AVE* masing-masing struktur lebih besar dari 0,50.

3.6.2.3 Reliability

Uji reliabilitas model dilakukan untuk memastikan bahwa perangkat mengukur struktur dengan akurasi, konsistensi, dan ketepatan. Dengan program *Smart PLS 3.0* memungkinkan pengukuran *Cronbach's Alpha* dan reliabilitas

komposit. Nilai reliabilitas komposit dan *cronbach's alpha* harus di atas 0,70 untuk menunjukkan bahwa konstruk itu reliabel (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.3 Uji Model Pengukuran (Inner Model)

Berdasarkan *substantive theory*, model struktural, juga dikenal sebagai model dalam, menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antara variabel laten atau konstruk.

3.6.3.1 R-Square

Nilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen digunakan sebagai kekuatan prediksi untuk menilai model struktural. Nilai *R-Square* ini digunakan sebagai uji kesesuaian model, dan perubahan nilai *R-Square* dapat menentukan apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen benar-benar signifikan. Dengan nilai *R-Square* 0.75, 0.50, dan 0.25, ada kemungkinan bahwa model adalah moderat, kuat, atau lemah (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.3.2 F-Square

Untuk mengetahui kebaikan model, uji *f-square* ini dilakukan. Apakah prediktor variabel laten memiliki pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural dapat dilihat dari nilai f-kuadrat 0.02, 0.15, dan 0.35 (Ghozali, 2011).

3.6.3.3 Path Coefficient

Uji untuk melihat signifikansi antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi *t statistic* melalui metode *bootstrapping* (Ghozali & Latan, 2015).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

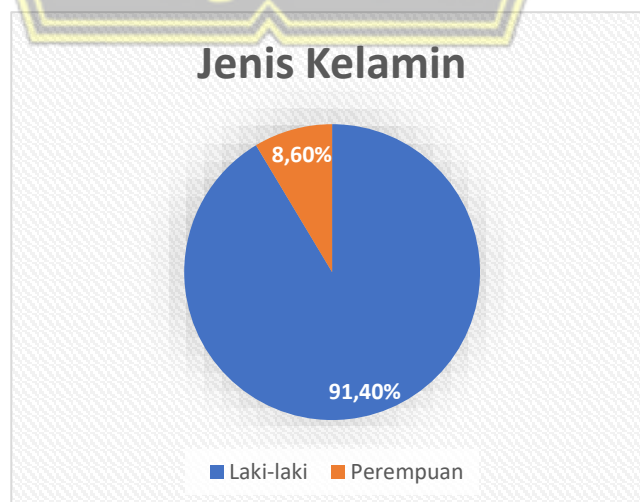
4.1 Deskripsi Variabel

4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap 93 responden (15,5% dari total populasi), dari target awal di 100 responden dikarenakan sebanyak 5 responden tidak merespon sampai berakhirnya periode survei dan 2 responden mengisi kuesioner secara tidak lengkap. Responden terpilih dianggap telah mewakili populasi dari seluruh entitas TJB Raya yang meliputi PLN TJB selaku *Asset Manager*, PT CJP sebagai *Asset Owner* dan *Asset Operator* yang terdiri dari PT TJBPS, PT KPJB, PT BAG, PT AGP berdasarkan parameter seperti usia, jenis kelamin, masa kerja, jenis jabatan, entitas perusahaan, dan tingkat pendidikan.

4.1.1.1 Jenis kelamin Responden

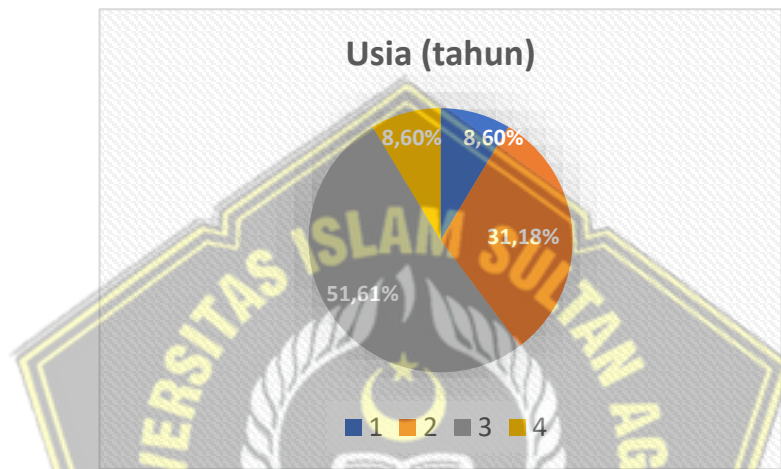
Gambar 4.1 menunjukkan distribusi jenis kelamin responden, dengan responden laki-laki sebanyak 85 responden perempuan 8 orang.



Gambar 4.1 Prosentase jumlah responden berdasarkan jenis kelamin

4.1.1.2 Usia Responden

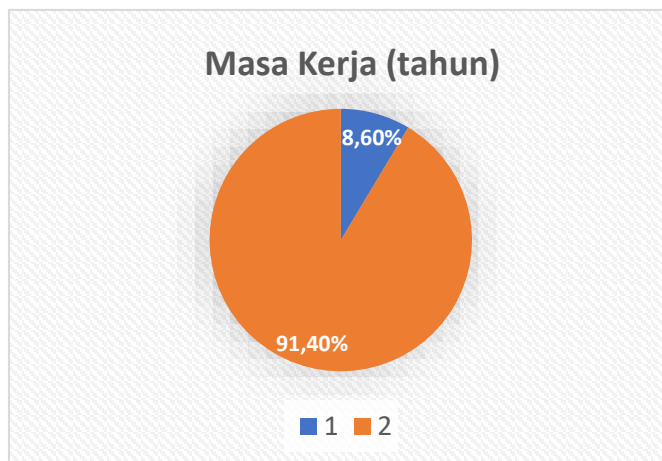
Komposisi usia responden didominasi oleh rentang usia 40-50 tahun yang berjumlah 48 orang, selanjutnya usia 30-40 tahun 29 orang, serta jumlah yang sama sebanyak 8 orang untuk kelompok usia 20-30 tahun dan di atas 50 tahun. Menurut komposisi tersebut, karyawan saat ini berada dalam masa produktif (Ng, TW & Feldman, 2008).



Gambar 4.2 Prosentase jumlah responden berdasarkan usia

4.1.1.3 Masa Kerja Responden

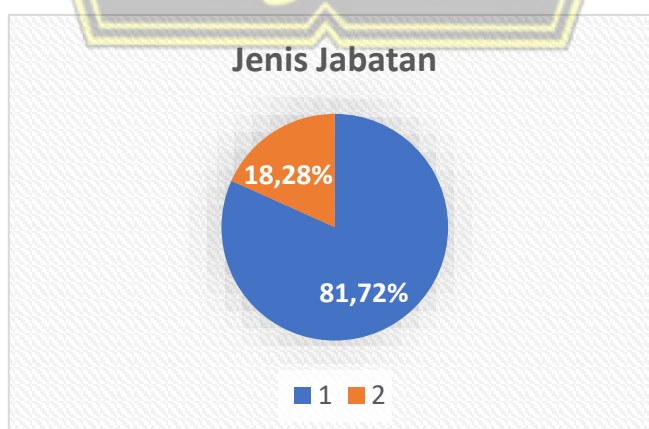
Gambar 4.3 menunjukkan bahwa mayoritas responden telah bekerja selama lebih dari 3 tahun adalah sebanyak 48 orang (91,40%), dan sisanya 8 orang (8,60%) di bawah 3 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa responden telah memahami proses bisnis yang ada di PLTU Tanjung Jati B dan telah mengalami siklus atau tahapan karir di masing-masing perusahaan.



Gambar 4.3 Prosentase jumlah responden berdasarkan masa kerja

4.1.1.4 Jenis Jabatan Responden

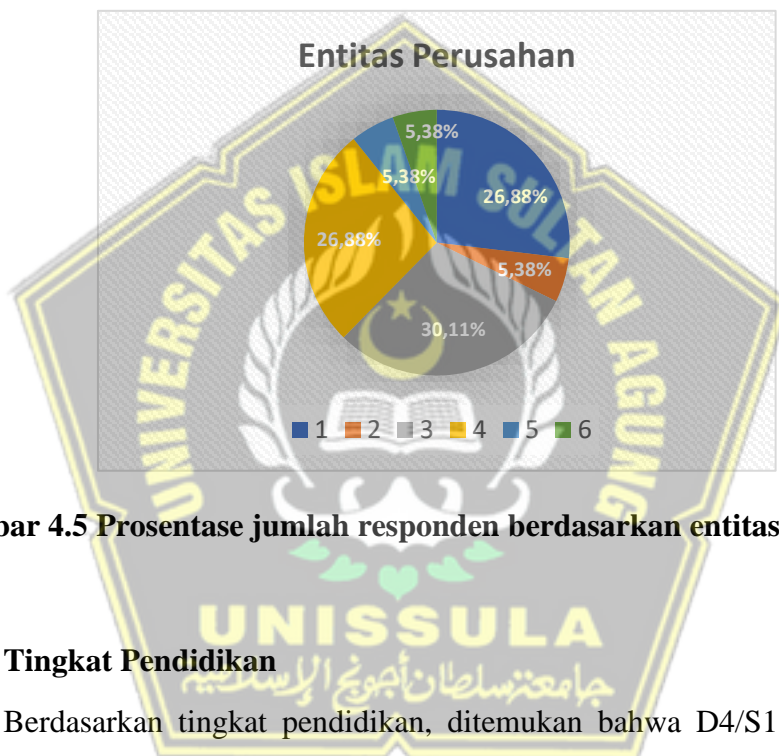
Berdasarkan jenis jabatan di masing-masing perusahaan dibagi menjadi 2 yaitu jabatan struktural dan non struktural (fungsional), dan Gambar 4.4 menunjukkan bahwa 81% lebih responden (76 orang) menduduki jabatan struktural dimulai dari level terbawah Supervisory Atas (Leader), Manager, Senior Manager dan General Manager (Direktur), dan sisanya 17 orang berperan sebagai Non Struktural.. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang terlibat dalam penelitian ini memiliki pengalaman kerja yang cukup.



Gambar 4.4 Prosentase jumlah responden berdasarkan jenis jabatan

4.1.1.5 Entitas Perusahaan Responden

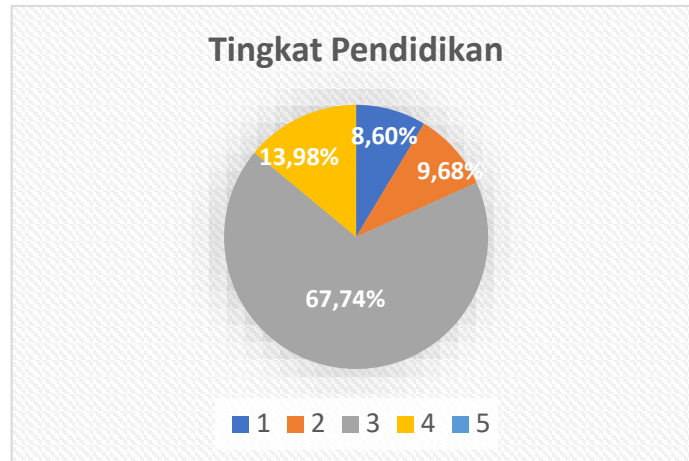
Salah satu keunikan dari Entitas di PLTU Tanjung Jati B yakni multi entitas dengan perannya masing-masing, dan responden dalam hal ini dibagi proporsional berdasarkan jumlah populasi di tiap-tiap perusahaan. Detailnya PLN di angka 26,88% (25 orang), CJP di 5,38% (5 orang), TJBPS di 30,11% (28 orang), KPJB di 26,88% (25 orang), serta BAG dan AGP berbagi angka yang sama di 5,38% (5 orang).



Gambar 4.5 Prosentase jumlah responden berdasarkan entitas perusahaan

4.1.1.6 Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan, ditemukan bahwa D4/S1 mendominasi sebesar 63 orang, diikuti oleh S2 13 orang, kemudian D3 9 orang serta dari SMA/SMK 8 orang. Hal ini mengkonfirmasi bahwa persyaratan minimum kualifikasi saat rekrutmen karyawan di seluruh perusahaan yang ada di TJB saat ini adalah di D3 dan S1. Dan untuk kebutuhan kompetensi jabatan tertentu (KKJ) juga mempersyaratkan kualifikasi pendidikan tertentu.



Gambar 4.6 Prosentase jumlah responden berdasarkan pendidikan

4.2 Analisis Statistik Deskriptif

Persepsi responden terhadap variabel penelitian dapat digunakan untuk menghasilkan angka indeks (Ferdinand, 2014). Untuk menghitung indeks, gunakan rumus berikut:

Nilai indeks = $((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) / 7 + (\%F5 \times 5)) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7) / 7$, dengan ketentuan:

F1 menunjukkan jumlah responden dengan jawaban 1

F2 menunjukkan jumlah responden dengan jawaban 2

F3 menunjukkan jumlah responden dengan jawaban 3

F4 menunjukkan jumlah responden dengan jawaban 4

F5 menunjukkan jumlah responden dengan jawaban 5

F6 menunjukkan jumlah responden dengan jawaban 6

F7 menunjukkan jumlah responden dengan jawaban 7.

Untuk mengetahui angka indeks masing-masing variabel dalam rentang skor, *Three Box Method* (Ferdinand, 2014) digunakan untuk menghitung nilai indeks. Nilai indeks maksimum $(100 \times 7) / 7 = 100$, dan nilai indeks minimum $(100 \times 1) / 7 = 14,3$.

Jumlah yang diwakili dimulai dari 1 hingga 7 sehingga nilai indeks akan dimulai dari 14,28 hingga 100 dengan rentang 28,57. Ini dibagi menjadi tiga rentang sebesar 85,72 dengan *Three Box Method*, yang kemudian digunakan untuk memahami nilai indeks: 14,28 - 42,85 = Rendah 42,86 - 71,43 = Sedang 71,44 - 100,00 = Tinggi.

4.2.1 Deskripsi Variabel *Work Resilience*

Work resilience memiliki 7 indikator yang diadopsi dari peneliti Reivich & Shatte (2002) yaitu Pengendalian emosi (WR1), Sikap optimis dan pantang menyerah (WR2), Kemampuan dalam memecahkan permasalahan (WR3), Ikut merasakan kondisi orang lain (WR4), Efikasi diri (WR5), Prestasi kerja (WR6), Keinginan bersosialisasi (WR7). Berikut ini adalah hasil lengkap dari masing-masing indikator:

Tabel 4.1 Hasil Jawaban Responden mengenai *Work Resilience*

No	Indikator	Skor							Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5	6	7		
1	WR1	0	0	0	1,08	8,60	51,61	38,71	89,71	Tinggi
2	WR2	0	0	0	1,08	11,83	52,69	34,41	88,63	Tinggi
3	WR3	0	0	0	2,15	10,75	40,86	46,24	90,17	Tinggi
4	WR4	0	0	0	5,38	16,13	39,78	38,71	87,40	Tinggi
5	WR5	0	0	0	0,00	8,60	40,86	50,54	91,71	Tinggi
6	WR6	0	0	0	0,00	7,53	46,24	46,24	91,24	Tinggi
7	WR7	0	0	0	0,00	5,38	47,31	47,31	91,71	Tinggi
Rata-rata indeks									90,08	Tinggi

Tabel 4.1 menunjukkan hasil jawaban responden, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian yang sangat baik terhadap ketahanan kerja, dengan nilai rata-rata 90,08, yang menunjukkan bahwa baik karyawan maupun responden memiliki ketahanan kerja yang baik. Indikator WR5 dan WR7, efikasi diri dan keinginan bersosialisasi, menunjukkan indikator

tertinggi. Hasil ini berarti mayoritas responden merasa bahwa memiliki keyakinan dapat menyelesaikan tugas di tempat kerja dengan kualitas terbaik serta mampu beradaptasi dengan kondisi di tempat kerja yang dinamis.

4.2.2 Deskripsi Variabel Career Experience

Career Experience memiliki 5 indikator yang diadopsi dari peneliti Rivai (2015) yaitu Kesempatan mutasi dan promosi (CE1), Pelatihan dan pengembangan kompetensi (CE2), Peluang karir yang terbuka (CE3), Kesempatan peningkatan pengalaman untuk kemajuan karir (CE4), Dukungan dari manajemen (CE5). Berikut ini adalah hasil lengkap dari masing-masing indikator:

Tabel 4.2 Hasil Jawaban Responden mengenai *Career Experience*

No	Indikator	Skor							Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5	6	7		
1	CE1	0	0	0	9,68	18,28	31,18	40,86	86,18	Tinggi
2	CE2	0	0	1,08	5,38	17,20	43,01	33,33	86,02	Tinggi
3	CE3	0	0	0	4,30	16,13	41,94	37,63	87,56	Tinggi
4	CE4	0	0	0	2,15	13,98	45,16	38,71	88,63	Tinggi
5	CE5	0	0	0	8,60	24,73	34,41	32,26	84,33	Tinggi
Rata-rata indeks									86,54	Tinggi

Dengan nilai rata-rata 86,54, mayoritas responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap pengalaman kerja mereka, menunjukkan bahwa mereka merasa bahwa *career experience* mereka sudah berjalan baik. Hasil dari jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.2. Indikator CE4 menunjukkan tingkat indikator tertinggi, yaitu kesempatan peningkatan pengalaman untuk kemajuan karir. Hasil ini berarti mayoritas responden merasa mendapatkan kesempatan untuk peningkatan kapabilitas dan pengalaman penugasan.

4.2.3 Deskripsi Variabel *Employee Wellbeing*

Employee Wellbeing memiliki 5 indikator yang diadopsi dari peneliti Zheng, dkk (2015) yaitu Kepuasan dan kebahagiaan dalam bekerja (EW1), Peran atasan dalam pekerjaan (EW2), Pencapaian dalam pekerjaan (EW3), Keterlibatan dengan orang lain (EW4), Nyaman pada diri sendiri, emosi positif (EW5). Berikut ini adalah hasil lengkap dari masing-masing indikator:

Tabel 4.3 Hasil Jawaban Responden mengenai *Employee Wellbeing*

No	Indikator	Skor							Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5	6	7		
1	EW1	0	0	0	0,00	9,68	44,09	46,24	90,94	Tinggi
2	EW2	0	0	0	4,30	12,90	44,09	38,71	88,17	Tinggi
3	EW3	0	0	0	0,00	9,68	45,16	45,16	90,78	Tinggi
4	EW4	0	0	0	0,00	6,45	32,26	61,29	93,55	Tinggi
5	EW5	0	0	0	2,15	13,98	40,86	43,01	89,25	Tinggi
Rata-rata indeks									90,54	Tinggi

Dengan nilai rata-rata 90,54, mayoritas responden memberikan penilaian yang sangat baik terhadap *employee wellbeing*, yang ditunjukkan oleh hasil jawaban responden, yang dapat dilihat pada Tabel 4.3. Nilai rata-rata ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap *employee wellbeing* saat ini sudah baik. Indikator EW4, keterlibatan dengan orang lain, menunjukkan indikator tertinggi. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang menjawab telah merasakan keterlibatan dalam tim kerja maupun lingkungan organisasinya.

4.2.4 Deskripsi Variabel *Career Satisfaction*

Greenhaus (1990) menggunakan enam indikator untuk mengukur kepuasan karir. yaitu Kepuasan atas keberhasilan (CS1), Kepuasan atas pencapaian karir (CS2), Kepuasan atas kualitas kinerja yang dicapai (CS3), Kepuasan atas

pengembangan karir (CS4), Kepuasan atas faktor intrinsik (CS5), Kepuasan atas faktor ekstrinsik (CS6). Hasil selengkapnya dari masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.4 Hasil Jawaban Responden mengenai *Career Satisfaction*

No	Indikator	Skor							Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5	6	7		
1	CS1	0	0	0	0	12,90	46,24	40,86	89,71	Tinggi
2	CS2	0	0	0	6,45	16,13	44,09	33,33	86,33	Tinggi
3	CS3	0	0	0	1,08	10,75	46,24	41,94	89,86	Tinggi
4	CS4	0	0	0	4,30	15,05	38,71	41,94	88,33	Tinggi
5	CS5	0	0	0	2,15	15,05	48,39	34,41	87,86	Tinggi
6	CS6	0	0	0	2,15	21,51	40,86	35,48	87,10	Tinggi
Rata-rata indeks									88,20	Tinggi

Dengan nilai rata-rata 88,20, mayoritas responden memberikan penilaian yang sangat baik terhadap kepuasan kerja, yang ditunjukkan oleh hasil jawaban responden, yang dapat dilihat pada Tabel 4.4. Nilai rata-rata yang tinggi menunjukkan bahwa para responden sudah memiliki rasa kepuasan kerja yang baik saat ini. Indikator CS3, kepuasan atas kualitas kinerja yang dicapai, menunjukkan indikator tertinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa puas dengan kualitas pekerjaan yang mereka lakukan.

4.3 ANALISIS *STRUCTURAL EQUATION MODELLING* (SEM)

Hasil analisis penelitian akan dibahas dalam bagian pembahasan ini. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis beberapa komponen yang dapat mendukung *career satisfaction* dan *work resilience*. Empat variabel digunakan dalam penelitian ini: *career satisfaction*, *work resilience*, *career experience*, dan *employee wellbeing*. Tiga hipotesis dibuat dan dicoba dalam penelitian ini.

4.3.1 Analisa Data

Teknik pengolahan data *Partial Least Square* (PLS) digunakan dalam penelitian ini, yang menggunakan software *Smart PLS 3.0*. Ada dua tahap penilaian fit model, yaitu uji *Inner Model* dan *Outer Model*.

4.3.1.1 Uji *Outer Model*

Ini adalah analisis *Outer Model* untuk mengetahui bagaimana variabel laten dan indikatornya berinteraksi satu sama lain. Dengan kata lain, *Outer Model* menjelaskan bagaimana setiap indikator berinteraksi dengan variabel latennya. Untuk menilai model, metode analisis data *Smart PLS* menggunakan tiga kriteria pengukuran. *Convergent validity*, *discriminant validity*, dan uji reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Chronbach's Alpha*) adalah tiga penilaian.

A. *Convergent Validity*

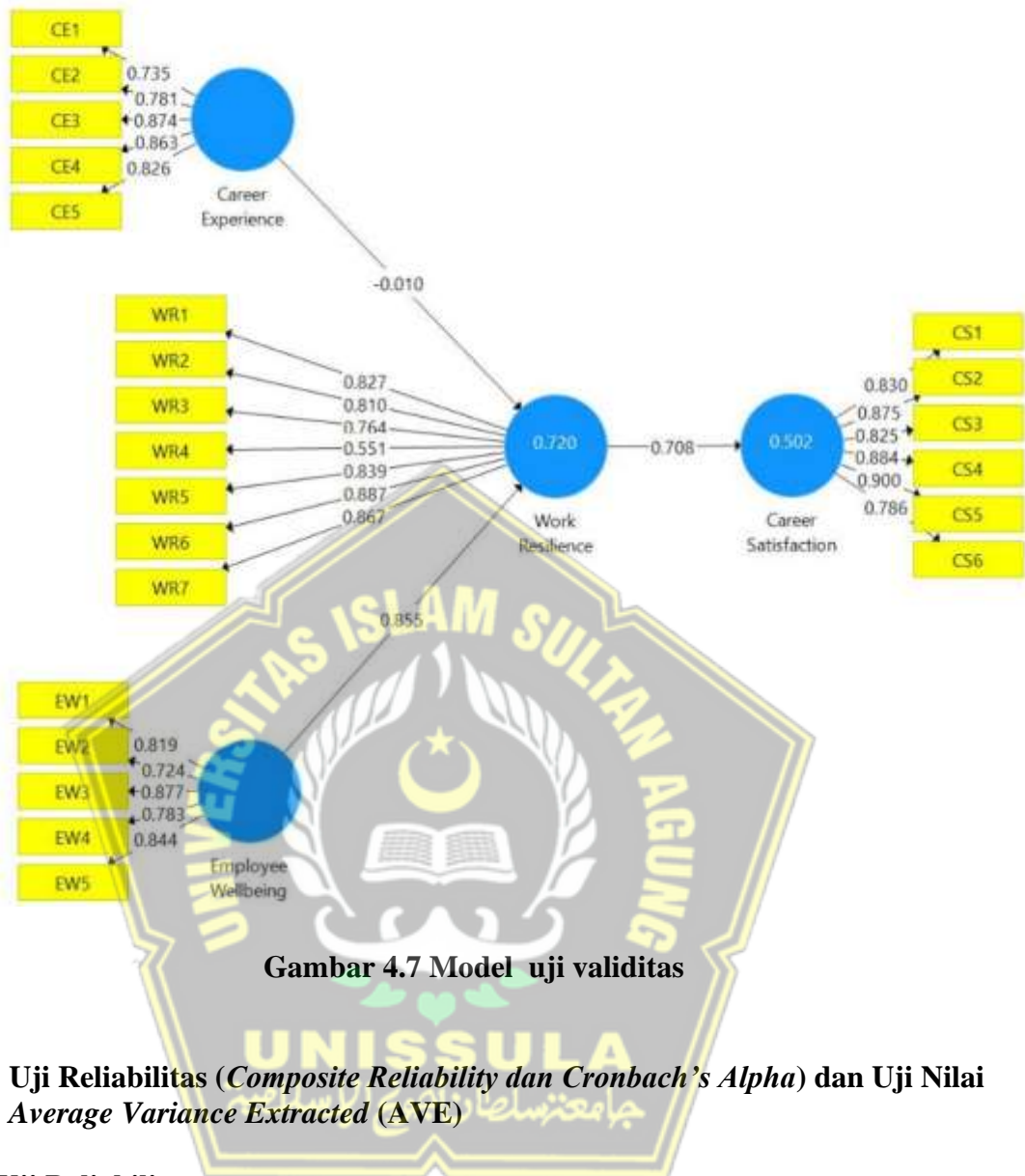
Sesuai aturan umum (rule of thumb), nilai *loading factor* indikator dikatakan valid jika $\geq 0,7$. Namun demikian dalam pengembangan model atau indikator baru, nilai *loading factor* antara 0,5 – 0,6 masih dapat diterima (Yamin dan Kurniawan, 2011 dalam Haryono, 2017). Indikator dikatakan valid jika nilai *loading factor* di atas 0,5 (nilai Original Sample), dan nilai probabilitas (P values) di bawah 0,05.

1) Uji validitas

Gambar 4.7 menunjukkan model hasil uji validitas, yang ditabulasi dalam Tabel 4.5. Dari hasil uji tersebut dapat diketahui bahwa variable *work resilience*, *career experience*, *employee wellbeing* dan *career satisfaction* sudah valid karena nilai *outer loading* sudah lebih besar dari 0,5.

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Outer Loadings
<i>Work Resilience</i>	WR1	0,827
	WR2	0,810
	WR3	0,764
	WR4	0,551
	WR5	0,839
	WR6	0,887
	WR7	0,867
<i>Career Experience</i>	CE1	0,735
	CE2	0,781
	CE3	0,874
	CE4	0,863
	CE5	0,826
<i>Employee Wellbeing</i>	EW1	0,819
	EW2	0,724
	EW3	0,877
	EW4	0,783
	EW5	0,844
<i>Career Satisfaction</i>	CS1	0,830
	CS2	0,875
	CS3	0,825
	CS4	0,884
	CS5	0,900
	CS6	0,786



Gambar 4.7 Model uji validitas

B. Uji Reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*) dan Uji Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

1) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengevaluasi kuesioner sebagai indikator variabel atau konstruk. Alat ukur atau instrumen yang berupa kuesioner dianggap dapat memberikan hasil ukur yang konstan atau stabil jika alat ukur tersebut dapat diandalkan atau reliabel. Untuk menguji reliabilitas instrumen penelitian ini, koefisien *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* digunakan. Menurut Chin (1998) dan Ghazali dan Latan (2015), nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* harus lebih dari 0,70 untuk penelitian konfirmatif, dan nilai 0,60 hingga 0,70

masih dapat diterima untuk penelitian eksploratori. Hasil analisis *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6 Hasil Pengujian *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>AVE</i>
<i>Work Resilience (WR)</i>	0,902	0,924	0,638
<i>Employee Wellbeing (EW)</i>	0,869	0,905	0,658
<i>Career Experience (CE)</i>	0,878	0,909	0,669
<i>Career Satisfaction (CS)</i>	0,923	0,940	0,724

Hasil pengujian, yang didasarkan pada hasil di atas, menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi dan stabilitas yang tinggi, dengan nilai masing-masing variabel di atas nilai 0,7 pada *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Dengan kata lain, semua konstruk atau variabel penelitian ini memiliki alat ukur yang sesuai, dan semua pertanyaan yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi.

2) Uji nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Besar varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten dapat digambarkan dengan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. *Convergent Validity* baik dengan nilai *AVE* (*Average Variance Extracted*) 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 50% variasi indikator dapat dijelaskan oleh variabel laten. Kriteria *Average Variance Extracted (AVE)* menetapkan bahwa setiap variabel harus memiliki nilai *AVE* di atas 0,50 (Haryono, 2017). Hasil pengujian yang ditunjukkan pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua variabel tersebut memiliki validitas yang baik.

C. Uji *Discriminant Validity*

Dengan melihat nilai korelasi konstruk pada beban lintas, validitas diskriminatif menunjukkan bahwa konstruk laten dapat memprediksi apakah nilai konstraknya lebih baik daripada nilai konstruk lainnya. Berikut ini adalah beberapa metode untuk menilai validitas diskriminasi:

1) Melihat Nilai *Cross Loading*

Nilai *cross-loading* dapat digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminatif. Jika koefisien korelasi masing-masing indikator dengan masing-masing konstraknya lebih besar daripada koefisien korelasi indikator dengan konstruk di kolom lain, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator adalah penyusun konstruk di kolom tersebut (Haryono, 2017). Tabel 4.7 berikut menampilkan hasil pengukuran *Cross Loadings*.

Tabel 4.7 Hasil Pengukuran *Cross Loading*

	<i>Career Experience</i>	<i>Career Satisfaction</i>	<i>Employee Wellbeing</i>	<i>Work Resilience</i>
CE1	0,735	0,471	0,354	0,260
CE2	0,781	0,637	0,570	0,526
CE3	0,874	0,729	0,617	0,519
CE4	0,863	0,757	0,629	0,535
CE5	0,826	0,648	0,506	0,379
CS1	0,588	0,830	0,671	0,620
CS2	0,750	0,875	0,688	0,584
CS3	0,535	0,825	0,689	0,658
CS4	0,836	0,884	0,705	0,608
CS5	0,800	0,900	0,666	0,606
CS6	0,647	0,786	0,628	0,523
EW1	0,570	0,626	0,819	0,657
EW2	0,541	0,558	0,724	0,555
EW3	0,542	0,663	0,877	0,785
EW4	0,477	0,618	0,783	0,712
EW5	0,630	0,748	0,844	0,704
WR1	0,461	0,554	0,693	0,827
WR2	0,436	0,594	0,696	0,810

WR3	0,427	0,534	0,658	0,764
WR4	0,309	0,311	0,413	0,551
WR5	0,516	0,613	0,722	0,839
WR6	0,484	0,620	0,721	0,887
WR7	0,520	0,659	0,776	0,867

Hasil pengukuran *cross-loading* yang ditunjukkan pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa koefisien korelasi masing-masing indikator dengan masing-masing variabelnya sendiri lebih tinggi daripada koefisien korelasi indikator dengan variabel lainnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator dalam blok adalah variabel atau konstruk dari kolom tersebut.

2) Membandingkan Nilai Akar *Average Variance Extracted* (AVE)

Nilai akar *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Nilai kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dalam model, maka konstruk tersebut memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik. Hasil pengukuran nilai akar AVE ini ditunjukkan dalam Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8 Nilai Akar AVE

Variabel	<i>Work Resilience</i>	<i>Employee Wellbeing</i>	<i>Career Experience</i>	<i>Career Satisfaction</i>
<i>Work Resilience</i>	0,799	0,849	0,570	0,708
<i>Employee Wellbeing</i>		0,811	0,678	0,794
<i>Career Experience</i>			0,818	
<i>Career Satisfaction</i>			0,812	0,851

Hasil di atas menunjukkan bahwa nilai akar *Average Variance Extracted* (AVE) untuk masing-masing variabel ada yang lebih tinggi dan ada yang lebih rendah daripada nilai korelasi antara variabel tersebut dan variabel lainnya dalam

model. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa, berdasarkan uji dengan akar *Average Variance Extracted* (AVE), model ini tidak memiliki validitas diskriminasi yang baik. Namun, karena variabel dan item yang layak telah ditemukan melalui uji reliabilitas dan konvergenitas, analisis validitas diskriminasi dengan menggunakan nilai *cross-loading* telah menunjukkan bahwa nilai AVE sudah memenuhi.

4.3.1.2 Uji *Inner Model*

Nilai *R-Square* (R^2), *F-Square* (f^2), *Predictive Relevance* (Q^2), dan *Goodness of Fit* (GoF) diuji selain pengaruh antar variabel dalam model dalaman atau model struktural.

A. Analisis *R Square* (R^2)

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar persentase variabilitas konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk eksogen. Selain itu, analisis ini menentukan kebaikan model persamaan struktural, karena semakin besar angka *R Square* yang menunjukkan bahwa variabel eksogen dapat menjelaskan lebih banyak variabel endogen, semakin baik persamaan strukturalnya. Tabel 4.9 berikut menunjukkan hasil perhitungan nilai *R Square*:

Tabel 4.9 Nilai *R Square*

Variabel	<i>R Square</i>
<i>Career Satisfaction</i>	0,502
<i>Work Resilience</i>	0,720

Menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Latan (2015), dapat disimpulkan bahwa model kuat, menengah, dan lemah, dengan nilai *R Square* masing-masing 0,67, 0,33, dan 0,19. Berdasarkan hasil pengukuran di atas, dapat disimpulkan bahwa

pengaruhnya kuat untuk *work resilience* dan menengah *career satisfaction*. Nilai *R Square* variabel *work resilience* adalah 0,720 (72%), yang menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh variabel *career experience* dan *employee wellbeing* terhadap *work resilience* adalah 72%, dan Nilai *R Square* variabel *career satisfaction* adalah sebesar 50,2% yang merupakan kontribusi dari variabel *work resilience*, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti.

B. Effect size (f^2)

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen, rumus persamaan ini digunakan (Ghozali dan Latan, 2015). Nilai pengaruh besar (f^2) dapat dihitung dengan rumus berikut: $f^2 = R^2 \text{ include} - R^2 \text{ exclude} / (1 - R^2 \text{ include})$. Nilai 0,02 menunjukkan pengaruh variabel laten eksogen kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh menengah, dan 0,35 menunjukkan pengaruh besar (Ghozali dan Latan, 2015). Tabel 4.10 berikut menampilkan hasil perhitungan nilai *F Square*:

Tabel 4.10 Nilai *F Square*

Pengaruh Antar Variabel	<i>F Square</i>
<i>Career Experience (CE) → Work Resilience (WR)</i>	0,000
<i>Employee Wellbeing (EW) → Work Resilience (WR)</i>	1,413
<i>Work Resilience (WR) → Career Satisfaction (CS)</i>	1,007

Hasil yang dihasilkan dari data sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Variabel *Career Experience (CE) → Work Resilience (WR)* nilai *F Square* adalah 0,000 yang artinya pengaruhnya tergolong kecil.
2. Variabel *Employee Wellbeing (EW) → Work Resilience (WR)* nilai *F Square* adalah 1,413 yang artinya pengaruhnya tergolong besar.

3. Variabel *Work Resilience* (WR) → *Career Satisfaction* (CS) nilai *F Square* adalah 1,007 dengan kata lain, pengaruh besar.

C. Predictive Relevance (Q2)

Predictive Relevance (Q2) juga disebut Stone-Geisser. Uji ini dilakukan untuk menunjukkan kemampuan prediksi model dalam kasus di mana nilainya di atas 0. Hasilnya adalah sebagai berikut:

$$Q2 = 1 - (1 - R1^2) * (1 - R2^2) \dots (1 - Rp^2).$$

Dimana variabel eksogen R12, R22...Rp2 dalam model persamaan adalah persegi panjang R. Nilai Q2 yang sama atau kurang dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktor (Ghozali dan Latan, 2015). Berikut adalah hasil dari perhitungan:

$$Q2 = (1 - (1 - 0,720) * (1 - 0,502)) = 0,8656$$

Hasil dari perhitungan sebelumnya adalah 0,8656, yang menunjukkan bahwa model tersebut memiliki relevansi prediktor karena nilai Q2 lebih besar dari 0.

D. Goodness of Fit Index (GoF)

Untuk mengevaluasi pengukuran umum dan model struktural. Tujuan penilaian *GoF* adalah untuk mengukur kinerja model *Partial Least Square* (PLS) baik pada tahap pengukuran maupun pada model struktural dengan memfokuskan pada prediksi kinerja keseluruhan model (Tetenhaus, 2004 dalam Hussein, 2015). Indeks *GoF* ini adalah ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural. Kalkulasi uji *GoF*-nya adalah sebagai berikut:

Kriteria nilai 0.10 berarti indeks *GoF* kecil (small), nilai 0.25 berarti indeks *GoF* menengah (medium), dan nilai 0.36 berarti indeks *GoF* besar (large) (Ghozali dan Latan, 2015). Uji *GoF* kalkulasinya adalah sebagai berikut:

$$\text{Average AVE} = \text{Average} (0,638; 0,658; 0,669; 0,724) = 0,672$$

$$\text{Average } R^2 = \text{Average} (0,720; 0,502) = 0,611$$

$$\text{GoF} = \text{SQRT}(0,672*0,611) = 0,641$$

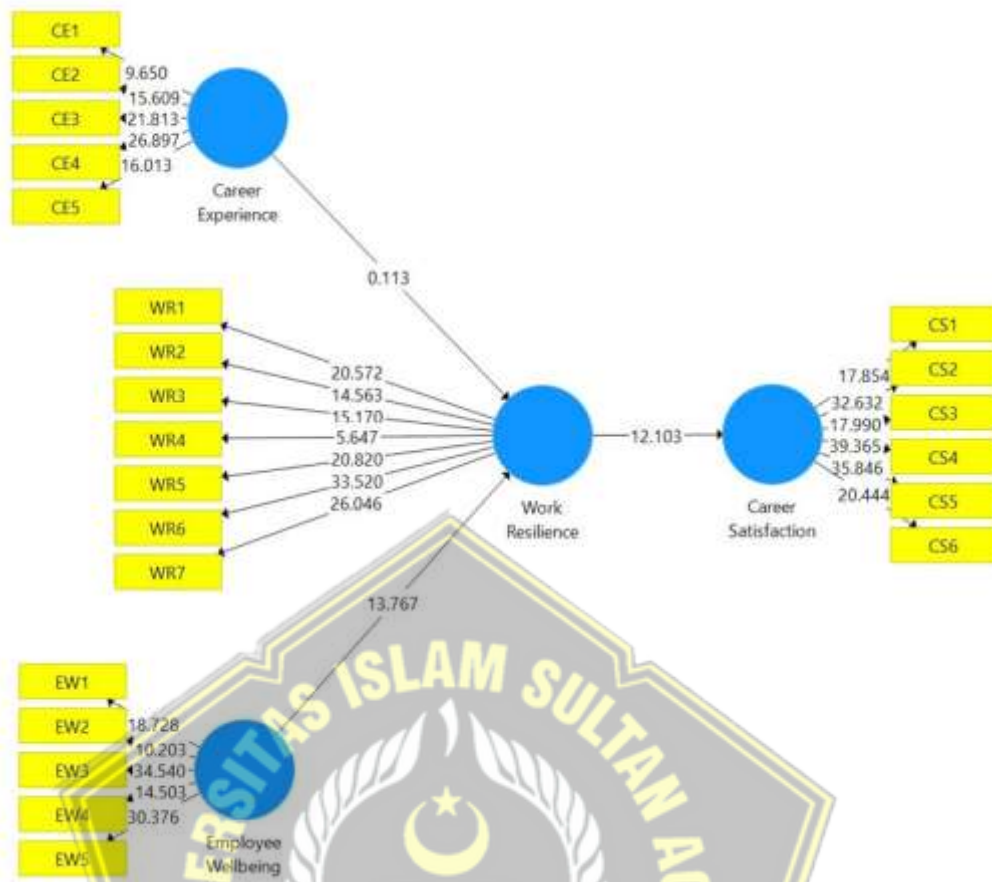
Nilai *GoF* besar, seperti yang ditunjukkan oleh hasil perhitungan di atas, adalah 0,624.

4.3.2 Pengujian Hipotesis (Pengaruh Antar Variabel)

Tahap pengujian hipotesis ini akan menentukan apakah variabel independen dan variabel dependen memiliki hubungan yang signifikan. Koefisien Jalur, yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikansi statistik t, digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Signifikansi parameter yang diestimasi dapat menunjukkan hubungan antara variabel penelitian. Hipotesis yang diajukan dengan probabilitas 0,05 diterima dan ditolak. Output estimasi untuk pengujian model struktural disajikan dalam Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Hasil Pengukuran *Path Coefficient*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
<i>Career Experience -> Work Resilience</i>	-0,010	-0,002	0,084	0,113	0,910
<i>Employee Wellbeing -> Work Resilience</i>	0,855	0,853	0,062	13,767	0,000
<i>Work Resilience -> Career Satisfaction</i>	0,708	0,712	0,059	12,103	0,000



Gambar 4.8 Model Struktural

4.3.2.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Dalam pengujian hipotesis, keputusan dibuat berdasarkan tingkat signifikansi 0,05 pada nilai statistik t. H0 diterima jika t statistik kurang dari 1,96 (tidak berpengaruh), dan H0 ditolak jika t statistik lebih dari 1,96 (berpengaruh). Dalam pengujian hipotesis, pengambilan keputusan juga bergantung pada nilai signifikansi. Menurut Haryono (2017), H0 diterima (tidak berpengaruh) jika nilai P lebih dari 0,05 dan H0 ditolak jika nilai P kurang dari 0,05.

Hasil Uji Hipotesis 1

Hipotesis pertama dari penelitian ini adalah bahwa *career satisfaction* akan meningkat dengan tingkat *work resilience* yang lebih tinggi. Tabel 4.11 dan Gambar 4.8 menunjukkan hasil pengukuran *path coefficient*, yang menunjukkan bahwa hubungan antara variabel *work resilience* dan *career satisfaction* memiliki nilai $P < 0,05$ (0,000) dan nilai statistik $t > 1,96$ (12,103), sehingga H_0 ditolak. Nilai koefisien sampel awal (O) adalah positif sebesar 0,708, yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif, yang berarti bahwa jika *work resilience* meningkat maka *career satisfaction* juga akan meningkat, sehingga Hipotesis 1 diterima.

Hasil Uji Hipotesis 2

Tabel 4.11 dan Gambar 4.8 menunjukkan hasil pengukuran *path coefficient*, yang menunjukkan bahwa Hipotesis 2 penelitian adalah bahwa *career experience* yang lebih baik akan menghasilkan *work resilience* yang baik. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa hubungan antara variabel *career experience* dan *work resilience* memiliki nilai P yang lebih besar dari 0,05 (0,910) dan nilai statistik t yang lebih rendah dari 1,96 (0,113). Nilai koefisien sampel awal (O) adalah negatif pada -0,010, yang menunjukkan bahwa *career experience* memiliki pengaruh negatif terhadap *work resilience*, sehingga Hipotesis 2 ditolak.

Hasil Uji Hipotesis 3

Tabel 4.11 dan Gambar 4.8 menunjukkan hasil pengukuran *path coefficient*, yang menunjukkan bahwa Hipotesis 3 penelitian adalah bahwa keadaan *employee wellbeing* akan terkait dengan *work resilience*. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa nilai $P < 0,05$ (0,000) dan nilai statistik t lebih dari 1,96 (13,767), sehingga H_0 ditolak. Nilai koefisien sampel awal (O) adalah positif pada 0,855, yang

menunjukkan bahwa *employee wellbeing* yang semakin baik akan memperkuat *work resilience*, sehingga Hipotesis 3 diterima.

4.3.3 Pembahasan Hipotesis

4.3.3.1 Pengaruh *Work Resilience* terhadap *Career Satisfaction*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *career satisfaction* dipengaruhi oleh *work resilience*. Nilai pengaruh positif menunjukkan keselarasan hubungan, bila *work resilience* semakin baik maka *career satisfaction* juga akan meningkat. Indikator indikator WR5 dan WR7 yaitu efikasi diri dan keinginan bersosialisasi (Reivich & Shatté, 2002) masing-masingnya di angka 91,71 serta oleh indikator CS3 yaitu kepuasan atas kualitas kinerja yang dicapai di angka 89,86. Berdasarkan jawaban responden yang diperoleh dari kuesioner, menunjukkan keyakinan untuk dapat menyelesaikan tugas di tempat kerja dengan kualitas terbaik sekaligus para responden memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan baik pada kondisi tempat kerja yang dinamis.

Kondisi tersebut juga terindikasi dari indikator-indikator yang ada pada variable *career satisfaction* dimana yang tertinggi ada pada rasa puas atas kualitas pekerjaan yang telah dilakukan. Oleh karena itu diharapkan setiap karyawan baik yang berada di jabatan struktural maupun non struktural memiliki kemampuan untuk memperkuat *work resilience* sehingga akan lebih siap untuk menghadapi tantangan yang ada dalam pekerjaannya masing-masing dengan cara mengoptimalkan keterampilan, pengetahuan yang telah didapatkan selama berkarir serta ditunjang oleh sikap kerja positif sehingga pada akhirnya akan mampu berkontribusi secara maksimal di perusahaannya dan menikmati setiap tahapan perjalanan karir yang sedang dilalui dengan optimis.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Seibert, Kraimer, & Crant (2001), yang mengemukakan bahwa kepuasan karir merupakan hasil dari perjalanan karir seseorang, pencapaian kinerja, dan kemampuan untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan tujuan dan aspirasi individu terhadap kepuasan kerja. Kepuasan karir juga terkait erat dengan sejauh mana perjalanan karier, pencapaian kinerja, dan pemecahan masalah tersebut sesuai dengan tujuan dan aspirasi individu. Penelitian lainnya yang mendukung Hipotesis 1 antara lain adalah dari Lyons et al. (2014) yang menunjukkan bahwa individu yang memiliki tingkat resiliensi karir yang tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan karir yang lebih tinggi, selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Shin, Taylor, dan Seo (2012) serta Tugade dan Fredrickson (2004) menegaskan hubungan antara resiliensi dan kesiapan individu untuk menghadapi dinamika di lingkungan kerja, serta temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Srivastava (2020), yang memperkuat temuan sebelumnya bahwa resiliensi berkorelasi positif dengan kepuasan karier sekaligus memberikan bukti tambahan bahwa individu yang memiliki tingkat resiliensi yang tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan karier yang lebih tinggi. Alhasil konsisten dengan penelitian sebelumnya yang telah menunjukkan bahwa kemampuan untuk mengatasi tantangan, menyesuaikan diri dengan perubahan, dan tetap teguh di tengah tekanan dapat berkontribusi pada persepsi positif individu terhadap kemajuan dan keberhasilan dalam karir mereka.

4.3.3.2 Pengaruh *Career Experience* terhadap *Work Resilience*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *work resilience* tidak dipengaruhi oleh *career experience*. Nilai pengaruh negatif menunjukkan ketidakselarasan hubungan antara *career experience* dan *work resilience*. Faktanya dari jawaban para

responden untuk indikator-indikator dari *career satisfaction* seluruhnya menunjukkan indeks rata-rata yang tinggi (86,54) yang artinya sebenarnya para karyawan telah merasakan bahwa kesempatan untuk memperkaya pengetahuan dan keterampilan kerja untuk pengembangan diri sudah berjalan dengan baik melalui kegiatan *tour of duty*: promosi, pengembangan vertikal dan horizontal, pelatihan dan pengembangan kompetensi, peluang karir yang terbuka, peningkatan kapabilitas dan pengalaman penugasan serta dukungan dari manajemen terkait perjalanan karir.

Namun demikian lewat analisis statistik menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara *career experience* dan *work resilience* dalam sampel yang diteliti, sehingga Hipotesis 2 ditolak. Meskipun responden memberikan penilaian tinggi terhadap kedua dimensi tersebut, namun temuan empiris menunjukkan bahwa tidak ada bukti yang cukup untuk mendukung pengaruh *career experience* terhadap *work resilience* dalam konteks tersebut. Karier dan lingkungan kerja dapat berbeda secara signifikan antara industri atau sektor tertentu. Penolakan Hipotesis 2 dapat disebabkan oleh penjelasan sebagai berikut:

1. Jika kita merujuk pada *Teori COR*, ada ekspektasi bahwa organisasi dapat meningkatkan *work resilience* dengan menyediakan sumber daya, termasuk didalamnya adalah *career experience*. Namun hasil penelitian ini menunjukkan ketidaksesuaian dengan harapan tersebut, terlihat bahwa hubungan antara sumber daya organisasi, seperti *career experience* tidak berkorelasi mendukung dan *work resilience*. Kondisi ini disebabkan *work resilience* merupakan atribut personal (intrinsik) yang dimiliki oleh masing-

masing individu, sedangkan *career experience* sebagai pemicu dalam hal ini berasal sumber daya yang merupakan bagian dari organisasi (organizational resources). Pengukuran *work resilience* yang lebih tepat dapat dilakukan dengan mengedepankan faktor ekstrinsik, seperti: “siapa memberikan dukungan pada program transformasi perusahaan untuk peningkatan keandalan dan efisiensi pasokan listrik.”, atau contoh lainnya “terkait komitmen untuk mensukseskan implementasi budaya inovasi dan *knowledge sharing* di perusahaan.”, dan sebagainya.

2. Menurut Teori Karir Donald Super, adaptabilitas karir memainkan peran penting dalam membantu kemajuan karir seseorang. Salah satu bentuk adaptabilitas karir adalah kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan perubahan di tempat kerja mereka, yang menjadikan mereka menjadi lebih tangguh dan lebih fleksibel dalam menghadapi tantangan yang muncul di lingkungan kerjanya, dan konsep dari *work resilience* mencerminkan hal ini. Namun, temuan yang ada dalam studi ini berbeda dari yang digambarkan di atas. Ini terjadi karena pengukuran *work resilience* dalam penelitian ini hanya berfokus pada pekerjaan atau tantangan yang sedang dihadapi dari masing-masing individu, bukan dalam konteks kemampuan seseorang untuk mempunyai daya adaptasi guna mendukung perjalanan karirnya secara keseluruhan. Selain itu, jenis pekerjaan yang ada di masing-masing organisasi juga dapat berkontribusi terhadap hasil yang didapatkan. Oleh karena itu, dalam Teori Karir Super, hubungan antara adaptasi karir dan *work resilience* menjadi tidak relevan.

3. Selain penjelasan yang telah diberikan sebelumnya, perbedaan dalam hasil penelitian juga dapat disebabkan oleh variasi dalam pengalaman karier (*career variety*) yang dimiliki oleh responden dalam konteks organisasi. Berdasarkan penelitian sebelumnya tentang tipologi karier manajerial (Smith dan White, 1987; White et al., 1994), *career variety* didefinisikan sebagai keragaman dalam area fungsional individu dan pengalaman konteks kelembagaan yang terakumulasi dari waktu ke waktu. Hal ini dapat menjadi faktor yang membedakan antara responden yang telah mengalami berbagai variasi tugas, perjalanan antar area, serta kompleksitas peran dalam karier mereka. Oleh karena itu, memahami perbedaan dalam *career variety* dapat menjadi peluang bagi penelitian lanjutan untuk menggali lebih dalam dampaknya terhadap berbagai aspek pengalaman karir individu.

Studi kasus atau wawancara menyeluruh dapat membantu memahami variabel yang lebih kompleks yang mempengaruhi hubungan kedua variabel tersebut. Ini dilakukan untuk mencegah *self-response bias* dalam survei penelitian (Podsakoff et al., 2003). *Career experience* terhadap *work resilience* yang memiliki dampak yang lebih besar dalam jangka waktu yang lebih lama. Studi yang hanya melihat pengukuran singkat dari kedua variabel tersebut sehingga tidak dapat mengidentifikasi pengaruh jangka panjang dari *career experience* terhadap *work resilience*. Selain itu, apakah ada variabel moderasi atau mediasi yang dapat mempengaruhi hubungan antara *career experience* dan *work resilience*? Misalnya, variabel dukungan sosial atau kepribadian seseorang dapat memoderasi hubungan antara *career experience* dan *work resilience*; kekuatan dan signifikansi hubungan antara keduanya akan memberikan peluang untuk penelitian lebih lanjut jika

variabel ini tidak dimasukkan dalam model analisis, yang mengakibatkan penolakan Hipotesis 2.

4.3.3.3 Pengaruh *Employee Wellbeing* terhadap *Work Resilience*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *work resilience* dipengaruhi oleh *employee wellbeing*; nilai pengaruh positif menunjukkan hubungan yang selaras antara *employee wellbeing* dan *work resilience*. Indikator EW4, keterlibatan dengan orang lain, merupakan indikator dengan nilai tertinggi. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang menjawab telah merasakan keterlibatan dalam tim kerja maupun lingkungan organisasinya. Tentunya hal ini akan sangat positif dampaknya bagi karyawan dan juga perusahaan karena bila resiliensi semakin kuat tentunya akan mendukung kepuasan karyawan dalam menjalani karirnya dan pada akhirnya kontribusi maksimal bagi perusahaan dengan kinerja yang semakin meningkat. Tentunya hal ini akan sangat positif dampaknya bagi karyawan dan juga perusahaan karena bila resiliensi semakin kuat tentunya akan mendukung kepuasan karyawan dalam menjalani karirnya dan pada akhirnya kontribusi maksimal bagi perusahaan dengan kinerja yang semakin meningkat.

Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Youssef dan Luthans (2007), yang menekankan pentingnya modal psikologis. dan resiliensi dalam konteks lingkungan kerja yang berubah-ubah dan seringkali menantang. Mereka menunjukkan bahwa memperkuat modal psikologis dan resiliensi karyawan dapat meningkatkan kinerja, ketahanan, dan kepuasan kerja mereka. Berikutnya penelitian lainnya yang memperkuat diterimanya hipotesa 3 adalah Wood dan de Menezes (2010) menyoroti bahwa dengan memperhatikan *work-life balance* dan *wellbeing* karyawan, organisasi dapat memperkuat resiliensi individu, meningkatkan kinerja

dan komitmen karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berkelanjutan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Siebert (2006) memberikan pedoman praktis untuk memperkuat resiliensi di tempat kerja yang salah satu aspek kuncinya adalah dukungan untuk kesehatan dan *wellbeing* karyawan.



BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberikan kesimpulan untuk menjawab permasalahan penelitian secara singkat, yaitu untuk meningkatkan *career satisfaction* pada kondisi yang sangat dinamis saat ini maka organisasi perlu mempersiapkan individu dengan *work resilience* yang baik dengan didukung oleh *employee wellbeing* yang baik.
2. Mengacu pada hipotesis yang dirumuskan dan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$), didapatkan beberapa hal sebagai berikut:
 - a. *Work resilience* berpengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap *career satisfaction* dengan nilai dengan nilai t-statistik sebesar 12,10 dan *P value* sebesar 0,00 artinya bila *work resilience* dari setiap karyawan semakin baik maka *career satisfaction* juga akan meningkat, sehingga Hipotesis 1 diterima.
 - b. *Employee wellbeing* berpengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap *work resilience* dengan nilai dengan nilai t-statistik sebesar 13,76 dan *P value* sebesar 0,00 artinya bila *employee wellbeing* dari karyawan semakin baik maka *work resilience* akan semakin kuat, sehingga Hipotesis 3 diterima.

- c. *Career experience* berpengaruh negatif dan tidak signifikan secara statistik terhadap *work resilience*, dengan nilai t-statistik sebesar 0,113 dan nilai P sebesar 0,910. Ini menunjukkan bahwa variabel *career experience* tidak mempengaruhi *work resilience*, sehingga Hipotesis 2 ditolak.

5.2 Implikasi Teoritis

Penelitian ini menyelidiki pengaruh *career experience* dan *employee wellbeing* terhadap *work resilience* dalam mendukung peningkatan *career satisfaction* di PLTU Tanjung Jati B. Berdasarkan model empirik yang dikembangkan dalam penelitian ini ditemukan hanya variable *employee wellbeing* yang secara signifikan mempengaruhi *work resilience*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Wood dan de Menezes (2010) menyoroti bahwa dengan memperhatikan *work-life balance* dan *wellbeing* karyawan, organisasi dapat memperkuat resiliensi individu, meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berkelanjutan yang menyatakan bahwa *work resilience* yang kuat dibangun oleh baiknya *employee wellbeing*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Siebert (2006) memberikan pedoman praktis untuk memperkuat resiliensi di tempat kerja yang salah satu aspek kuncinya adalah dukungan untuk kesehatan dan *wellbeing* karyawan.

Tanpa diduga dengan mengontrol usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, jenis jabatan ditemukan bahwa *career experience* tidak mendukung *work resilience* seperti yang diharapkan berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Khan (2017) menemukan bahwa rancangan dan penerapan sekumpulan praktik

sumber daya manusia yang cermat akan menghasilkan lingkungan kerja yang lebih baik, yang mengarah pada pengembangan angkatan kerja yang lebih tangguh. Temuan pada penelitian ini tidak konsisten dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menjelaskan tentang pengaruh positif dan signifikansi *career experience* terhadap *work resilience*.

Kondisi yang sama jika dikaitkan dengan Teori Pengembangan Karir Supers (1957) yang memperkenalkan bahwa konsep adaptabilitas karier, yang mengacu pada kemampuan individu untuk mengatasi perubahan lingkungan kerja, transisi karier, dan tantangan tak terduga. Adaptabilitas karier melibatkan sikap proaktif, fleksibilitas, dan kreativitas dalam menavigasi jalur karier seseorang.

Namun demikian Teori Karir Supers dan Teori *COR* masih relevan dengan hubungan antara variabel *work resilience* yang mendukung *career satisfaction* dan *employee wellbeing* yang berpengaruh pada *work resilience* responden di PLTU Tanjung Jati B yang terbukti secara positif dan signifikan. Studi sebelumnya oleh Lyons et al. (2014) menemukan bahwa orang yang memiliki resiliensi karier yang tinggi cenderung memiliki kepuasan karier yang lebih tinggi. Selanjutnya, Srivastava (2020) memperkuat temuan sebelumnya bahwa resiliensi berkorelasi positif dengan kepuasan karier.

5.3 Implikasi Manajerial

Pentingnya *work resilience* dalam mendukung perjalanan karier karyawan hingga mencapai kepuasan dalam berkarir memiliki implikasi yang signifikan telah ditunjukkan dalam penelitian ini. Hal penting lainnya adalah temuan bahwa *employee wellbeing* terbukti signifikan memberikan pengaruh positif terhadap *work resilience*.

Top Manajemen dari masing-masing entitas organisasi yang ada PLTU Tanjung Jati B khususnya bagi para Manajer SDM perlu mempertimbangkan bagaimana program atau strategi memperkuat resiliensi kerja dari karyawan sehingga mereka dapat lebih produktif, termotivasi, dan kepuasan dalam berkarir serta berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi.

Beberapa program yang dapat diterapkan oleh organisasi untuk memperkuat resiliensi kerja sekaligus meningkatkan *employee wellbeing* antara lain adalah: menyediakan fasilitas dan program untuk kesehatan karyawan untuk meningkatkan kebugaran serta mengatasi kecemasan/stress di tempat kerja. Selain itu, penting untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, yang juga disebut sebagai *work-life balance*. Mereka dapat mengembangkan kebijakan yang mendukung fleksibilitas waktu kerja dan mengurangi stres yang mungkin timbul dari tuntutan pekerjaan. Ada juga program berupa layanan konseling untuk mendukung kesehatan mental karyawan. Program penghargaan dan apresiasi untuk mengapresiasi kontribusi dari individu maupun kelompok karyawan atas pencapaian mereka juga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Selain itu, menciptakan tempat kerja yang nyaman dan sehat dapat menjadi *quick win*. Dan yang terakhir komitmen dan keterlibatan dari manajemen dalam mendukung *employee wellbeing* juga diharapkan hadir disini.

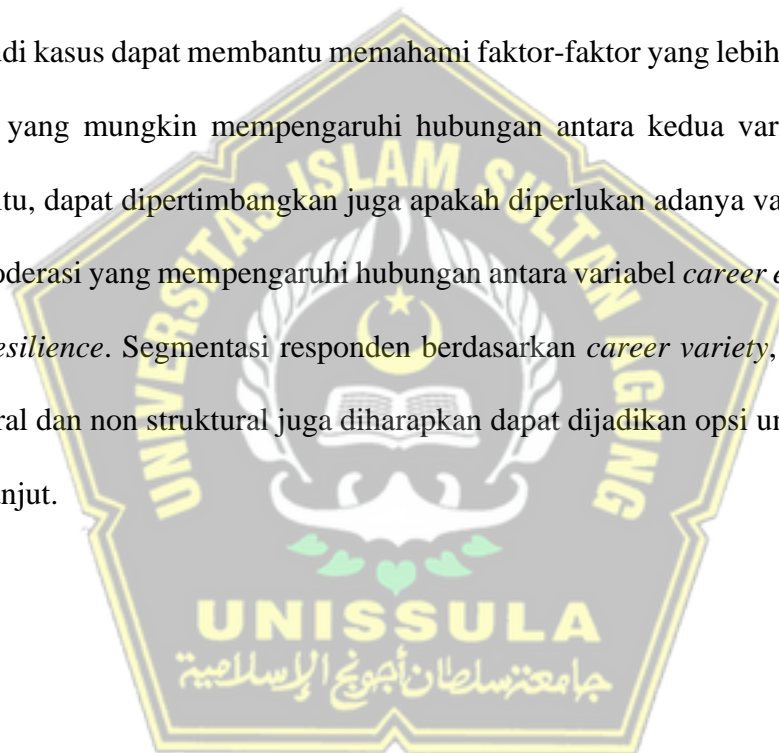
5.4 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dari penelitian ini adalah kemungkinan terjadinya *self-respon bias* dalam pengukuran indikator dari variable-variabel yang digunakan dalam model empirik. Hal ini bisa disebabkan faktor anonimitas atau kerahasiaan dari para responden sehingga dapat menyebabkan anomali dalam hasil pengukuran

data dan juga inkonsistensi antara variabel yang diukur. Keterbatasan berikutnya adanya temuan yang tidak signifikan dari *career experience* terhadap *work resilience* yang akan menjadi peluang untuk penelitian selanjutnya.

5.5 Penelitian Yang Akan Datang

Penelitian yang akan datang dapat mempertimbangkan dilakukannya analisis kualitatif untuk mendapatkan pemahaman yang lebih holistik terkait hubungan antara *career experience* dan *work resilience*. Wawancara mendalam atau studi kasus dapat membantu memahami faktor-faktor yang lebih kompleks dan nuansa yang mungkin mempengaruhi hubungan antara kedua variabel tersebut. Selain itu, dapat dipertimbangkan juga apakah diperlukan adanya variabel mediasi atau moderasi yang mempengaruhi hubungan antara variabel *career experience* dan *work resilience*. Segmentasi responden berdasarkan *career variety*, posisi jabatan struktural dan non struktural juga diharapkan dapat dijadikan opsi untuk penelitian lebih lanjut.



DAFTAR PUSTAKA

- Aked, J., Marks, N., Cordon, C., & Thompson, S. (2008). Five ways to wellbeing: The evidence. New Economics Foundation.
- Anne, B.E., Trisha, M.P., Helen, D.C., & Lindsay, M. (2014). Employee Resilience: An Emerging Challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
- Anne, B.E., & Drago. (2021). Acceptance and Strategic Resilience: An Application of Conservation of Resources Theory. *Group & Organization Management*, Vol 0(0), 1-35.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviours. *Journal of Applied Behavioural Science*, 44(1), 48-70.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Baek, Kyoo., Joo, Kathryn, J., & Ready. (2012). Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Emerald Insight*.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., & De Cieri, H. (2014). Revisiting the focus on employee resilience in organizational research: A multidimensional approach to examining the relationship between career experience and resilience. *Human Resource Management Review*, 24(4), 337-352.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing individual and organizational perspectives. Palgrave Macmillan.
- Bostjancic, Eva., & Zala Slana. (2018). The Role of Talent Management Comparing Medium-Sized and Large Companies-Major Challenges in Attracting and Retaining Talented Employees.
- Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Baines, T., & Parry, G. (2016). Service productivity: Towards understanding the relationship between operational

- practices and business strategies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(5), 652-679.
- Cary L. Cooper, Liu, Yipeng, & Tarba, YS. (2014). Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a New Resilience Scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76-82.
- Cooper, C., Flint-Taylor, J., Pearn, M., & Lomas, T. (2013). *Building resilience for success: A resource for managers and organizations*. Palgrave Macmillan.
- Cooper, C., Hardy, L., & Sutherland, K. (2014). Resilience in the workplace: What it is, why it matters, and how to get it. In L. G. Oades, M. F. Steger, A. Delle Fave, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of positivity and strengths-based approaches at work* (pp. 133–154). Wiley Blackwell.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- Darusmin, D., & Himan, I. (2015). Kesejahteraan Subjektif. *Jurnal Psikologi Integratif*, 3(2), 75–82.
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2005). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 463–473). Oxford University Press.
- Donohue, Ross., & Tham, LT. *Career Management in the 21st Century*, Chapter 4.
- Feldman, D. C. (2000). The antecedents and consequences of long-term orientation in employment relationships. *Journal of Management*, 26(5), 595–615.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. BP Undip.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.

- Garnezy, N. (1991). Resilience in children's adaptation to negative life events and stressed environments. *Pediatric Annals*, 20(9), 459-460.
- Garnezy, N. (1991). Resilience and Vulnerability to Adverse Developmental Outcomes Associated with Poverty. *The American Behavioural Scientist*, 34(4), 416-430.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Ghoshal, S., Bartlett, C. A., & Moran, P. (1999). A new manifesto for management. *Sloan Management Review*, 40(3), 9–20.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (8th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16.
- Han, Yu., Chaudhury, T., & Greg JS. (2019). Does Career Resilience Promote Subjective Well-Being? Mediating Effects of Career Success and Work Stress. *Journal of Career Development*, 1-16.
- Haryono, T. (2017). *Metode Penelitian Skripsi, Tesis, dan Disertasi: Bagi Penelitian Ilmu Manajemen dan Sosial*. Penerbit Prenadamedia Group.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113–136.
- Hobfoll, Stevan. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (1993). Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behaviour* (pp. 41–61). CRC Press.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. Plenum Press.

- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implications for stress, health, and resilience. In S. Folkman (Ed.), *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (pp. 127–147). Oxford University Press.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (1995). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Kim, D, et all. (2022). Analysing Workplace Dynamics in the Public Sector in a Disruptive Pandemic Environment. *Journal of Public Sector Dynamics*.
- LAPI-ITB. (2021). Laporan Akhir Kajian Struktur Organisasi PT PLN (Persero) UIK Tanjung Jati B.
- London, M. (1983). Job-related coping strategies: Situational and personal correlates. *Journal of Vocational Behavior*, 22(3), 301–316.
- London, M. (1983). "Resilience in Career Progress: A Study of Career Changers and Non-changers." *Journal of Vocational Behaviour*, 22(2), 149-162.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(3), 387-393.
- Lyons, P., Higgins, M. C., & Weiner, J. (2014). The Mediating Role of Career Resilience in the Relationship Between Individual Variables and Career Satisfaction. *Journal of Career Development*, 41(4), 251-267.
- McNaughton, D., & Gray, D. E. (2017). Meaningful resilience: A model for cultivating strength in response to adversity. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 300–305.
- Mguni, Nina., Bacon, N., & Brown, JF. (2010). The wellbeing and resilience paradox.
- Munir, Ahmad., Khatijah O., Omar J., Nik HN., & Mohammad Ayesah. (2020). The Impact of Career Planning and Career Satisfaction On Employees Turnover Intention. *Entrepreneurship and Sustainability Center*.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423.

- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The “What,” “Why” and “How” of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458.
- Pandita, Deepika., & Ray, Sampurna. (2017). Talent Management and Employee Engagement – a Meta Analysis of Their Impact on Talent Retention.
- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(5), 603–619.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). "Common method biases in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies." *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Reivich, K., & Shatté, A. (2002). *The Resilience Factor: 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles*. Broadway Books.
- Renee, BB., & Lisa Bradley. (2006). The impact of organizational support for career development on career satisfaction. *Emerald Insight*.
- Richardson, G. E. (2002). The Metatheory of Resilience and Resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307-321.
- Salleh, S. (2011). Exploring factors influencing career satisfaction: a case of peninsular Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22), 241-247.
- Sargent, L. D., & Domberger, S. (2007). Career orientation as an antecedent to career success. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 8-24.
- Santoso, S. (2014). *Statistik Parametrik Edisi Revisi*. Gramedia.
- Schyns, B., Wolfram, H.-J., & Mohr, G. (2007). Core self-evaluations, job autonomy, and job satisfaction: What’s gender got to do with it? *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1184–1193.
- Seibert, M. A., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). Career Success: A Theoretical Extension of the Self-Management Career Development Model with Empirical Evidence. *Academy of Management Journal*, 44(5), 897-908.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). The Five Factor Model of Personality and Career Success. *Journal of Vocational Behaviour*, 58(1), 1-21.

- Septianingsih, S., & Fachrunissa O. (2021). The Meaning of Work and Career as Calling: A Model to Determine. *Jurnal Intelek*, Vol 16 Issue 2.
- Siebert, C. (2006). Resilience at work: Practical ideas for overcoming setbacks and increasing your job satisfaction. AMACOM.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for Change: The Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviours Toward Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
- Singarimbun, M., & Effendy, F. (1995). *Metode Penelitian Survei*. LP3ES.
- Smith, M., & White, M. C. (1987). Strategy, CEO specialization, and succession. *Administrative Science Quarterly*, 32, 263–280.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522–552.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Srivastava, R. (2020). "Role of Resilience in Career Satisfaction: Moderating Role of Organizational Identification in Indian Banking Sector." *Journal of Human Values*, 26(3), 196-209.
- Super, D. E. (1957). *The Psychology of Careers: An Introduction to Vocational Development*. Harper & Brothers.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. *Career choice and development*, 2, 197-261.
- Riley, P. (2012). Resilience: The Ability to Bounce Back. *Journal of Positive Psychology*, 7(6), 354-365.
- Tonkin, K., Sanna, Katharina N., & Joana, CK. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back from Negative Emotional Experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333.
- Walpole, R. E. (1995). *Introduction to Statistics*. Macmillan Publishing Company.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- White, M. C., Smith, M., & Barnett, T. (1994). A typology of executive career specialization. *Human Relations*, 47, 473–482.
- Wickramasinghe, V., & Jayaweera, T. (2010). The impact of the quality of the leader-member exchange relationship on job outcomes: A study among academic staff in tertiary educational institutions in Sri Lanka. *Journal of Business Studies Quarterly*, 1(4), 56–65.
- Widodo. (2009). Upaya Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi dan Orientasi Belajar. *Jurnal FORDEMA*.
- Widodo, A. (2017). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Penerbit Prenadamedia Group.
- Wood, S., & de Menezes, L. M. (2010). "High-involvement management, high-performance work systems and well-being." *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1109-1126.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience." *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee Well-Being in Organizations: Theoretical Model, Scale Development, and Cross-Cultural Validation. *Journal of Organizational Behaviour*, 36(5), 621–644.