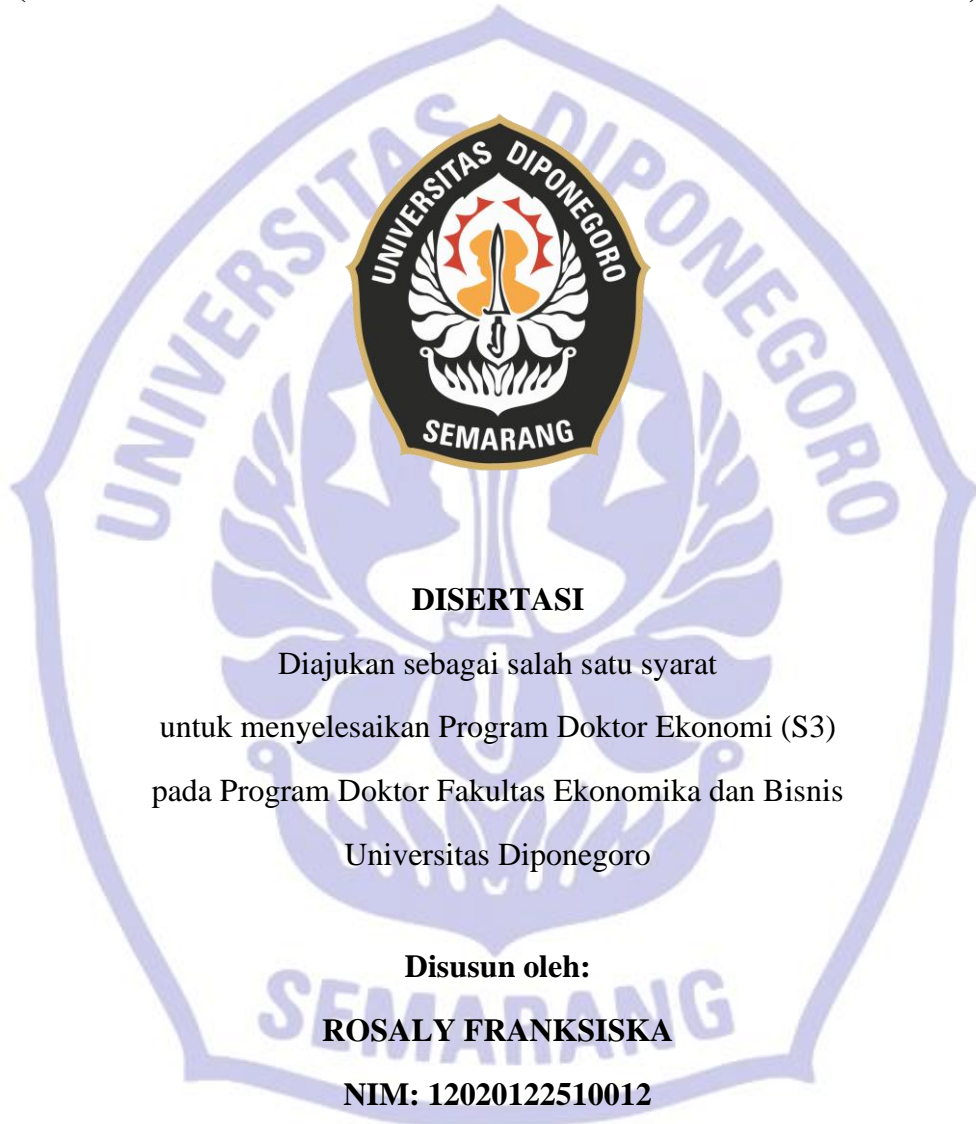


**PERAN MEDIASI *JOB CONTROL CAPABILITY* PADA PENGARUH  
BEBAN KERJA TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* DALAM  
PERSPEKTIF *CONSERVATION OF RESOURCES THEORY*  
(STUDI PADA KARYAWAN INDUSTRI *LEASING* DI INDONESIA)**



**DISERTASI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Doktor Ekonomi (S3)  
pada Program Doktor Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

**Disusun oleh:**

**ROSALY FRANKSISKA**

**NIM: 12020122510012**

**FEB UNDIP**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS DIPONEGORO**

**SEMARANG**

**2026**

## HALAMAN PERSETUJUAN DISERTASI

### Disertasi

Nama Penyusun : Rosaly Franksiska  
Nomor Induk Mahasiswa : 12020122510012  
Fakultas/Program Studi : Fakultas Ekonomika dan Bisnis/ Doktor Ekonomi  
Judul Disertasi : Peran mediasi *job control capability* pada pengaruh beban kerja terhadap *work engagement* dalam perspektif *conservation of resources theory* (Studi pada karyawan industri *leasing* di Indonesia)  
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si.

Semarang, 26 Juni 2026

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si.

NIP. 197007221998021002

## PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Rosaly Franksiska, menyatakan bahwa disertasi dengan judul “**PERAN MEDIASI *JOB CONTROL CAPABILITY* PADA PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* (STUDI PADA KARYAWAN INDUSTRI *LEASING* DI INDONESIA)**” adalah hasil karya saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam disertasi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang mendapati gagasan, pendapat, atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan kepada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik disertasi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 26 Juni 2026

Yang membuat pernyataan,



Rosaly Franksiska

NIM. 12020122510012

## HALAMAN PENGESAHAN

Nama Mahasiswa : Rosaly Franksiska  
Nomor Induk Mahasiswa : 12020122510012  
Program Studi : Doktor Ekonomi  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Disertasi : Peran mediasi *job control capability* pada pengaruh beban kerja terhadap *work engagement* dalam perspektif *conservation of resources theory* (Studi pada karyawan industri *leasing* di Indonesia)  
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si.

Disertasi tersebut telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 22 Juni 2026 dan dinyatakan LULUS sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### Susunan Tim Penguji:

Ketua Sidang/Penguji : Prof. Faisal, S.E., M.Si., Ph.D.  
Sekretaris/Co-Promotor : Prof. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si.  
Promotor : Prof. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si.  
Penguji : Dr. Mahfudz, S.E., M.T.  
Penguji : Dr. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si.  
Penguji Eksternal : Prof. Dr. Dewic Tri Wijayanti, M.Si.

Semarang, 26 Juni 2026

Promotor

Co-Promotor

  
Prof. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si.  
NIP. 197007221998021002

  
Prof. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si.  
NIP. 197006171998021001

Menyetujui  
Ketua Program Doktor Ekonomi

  
Prof. Akhmad Syakir Kurnia, S.E., M.Si.  
NIP. 197306101998021001

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas kasih dan penyertaan-Nya, sehingga disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis berharap karya ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta praktik di bidang yang dikaji.

Disertasi yang berjudul “Peran Mediasi *Job Control Capability* Pada Pengaruh Beban Kerja Terhadap *Work Engagement* (Studi Pada Karyawan Industri *Leasing* di Indonesia)” disusun sebagai salah satu persyaratan akademik untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro.

Penelitian ini mengkaji pengaruh beban kerja terhadap *work engagement* dengan menempatkan *job control capability* sebagai variabel mediasi. Dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modelling (SEM)*, studi ini menekankan peran *job control capability* dalam memitigasi dampak negatif beban kerja dan interupsi kerja, serta dalam mendukung peningkatan kemajuan karier dan *work engagement* karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi, baik secara teoretis maupun praktis, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia dan perumusan kebijakan yang berkaitan dengan interupsi kerja.

Selama proses penyusunan disertasi ini, penulis memperoleh dukungan, bantuan, serta doa dari berbagai pihak yang sangat berarti. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada:

1. Prof. Dr. Suharnomo, SE., M.Si. selaku Rektor Universitas Diponegoro sekaligus Promotor, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan doktoral serta dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, arahan, dan masukan konstruktif dalam penyusunan disertasi ini.
2. Prof. Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M.Si. selaku Co-Promotor yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, motivasi, doa serta berbagai saran dan referensi ilmiah guna meningkatkan kualitas penelitian ini.
3. Prof. Faisal, SE., M.Si. Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro beserta jajaran yang telah memberikan dukungan selama penulis menjalani studi.
4. Dr. Siti Mutmainah, SE., Akt., M.Si. selaku Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi (PDIE) Universitas Diponegoro (periode 2025-2026), serta Dr.

- Farida Indriani, SE., MM. selaku Sekretaris Program yang telah memberikan arahan, motivasi, dan dukungan selama proses studi (periode 2021-2026).
5. Prof. Akhmad Syakir Kurnia, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi (PDIE) Universitas Diponegoro, serta Bpk. Puji Harto, S.E., Akt., M.Si., Ph.D selaku Sekretaris Program (periode 2026-2031).
  6. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia melalui program Beasiswa Pendidikan Indonesia (BPI), khususnya skema Program PTA S3 Dosen, atas dukungan pendanaan yang memungkinkan penulis menyelesaikan studi doktoral ini.
  7. Prof. Dr. Dewie Tri Wijayati Wardoyo, M.Si. selaku penguji eksternal yang telah memberikan kritik dan saran yang konstruktif demi perbaikan disertasi ini.
  8. Tim penguji pada ujian prelim, proposal, hasil, dan kelayakan yang terdiri atas Dr. Mahfudz, SE., MT., Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S., Mirwan Surya Perdana, SE., MM., Ph.D., Dr. Ismi Darmastuti, SE., M.Si., Dr. Edy Raharja SE., M.Si. yang telah memberikan perhatian, kritik, dan saran yang konstruktif demi perbaikan disertasi ini.
  9. Seluruh dosen Program Doktor Ilmu Ekonomi (PDIE) Universitas Diponegoro, khususnya pada konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia yang penulis tempuh, yang telah berbagi ilmu pengetahuan, pengalaman, dan inspirasi selama proses pembelajaran.
  10. Seluruh staf administrasi PDIE (Mbak Lina, Mbak Tiara, Mas Aris, Mas Supri, Pak Gono, dll) yang telah membantu kelancaran proses administratif dan non akademik selama penulis menempuh studi.
  11. Prof. Dr. Intiyas Utami, S.E., M.Si., Ak. selaku rektor Universitas Kristen Satya Wacana, yang telah memberikan izin, dukungan, dan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan doktoral.
  12. Dr. Yefta Andi Kus Noegroho, SE., M.Si., Ak. selaku Dekan beserta jajarannya di institusi asal yang telah memberikan dukungan dan motivasi selama penulis menjalani studi.
  13. Orang tua tercinta, Papa dan Mama, Mama Mertua, atas doa, kasih sayang, serta dukungan moral yang tidak pernah putus.
  14. Hongky, suami terkasih yang senantiasa memberikan dukungan, semangat, dan menjadi sumber motivasi dalam menyelesaikan studi ini.
  15. Seluruh keluarga besar Cahyadi dan seluruh keluarga besar Prayogo yang selalu memberi motivasi dan semangat dalam penyelesaian studi ini.

16. Teman-teman terdekat yang menempuh studi di waktu yang bersamaan di berbagai Universitas di dalam dan luar negeri (DYA, ARI, ALD) dan juga MIT. Terima kasih untuk semangat dan kekuatan yang diberikan selama masa studi S3 ini.
17. Teman-teman lajuers (EST, IKA, NAT) yang berkomuter dan berjuang bersama dalam studi S3 di doktoral FEB UNDIP. Terima kasih untuk bantuan dan semangat untuk penyelesaian studi S3 ini.
18. Rekan-rekan mahasiswa PDIE UNDIP angkatan 2022, terkhusus teman-teman SDM (Bu Hawik, Bu Fidyah, Bu Endah, Bu Desti, Bu Nadia dan pak Harsono) atas kebersamaan, diskusi, dan dukungan selama proses studi.
19. Rekan-rekan dosen dan tendik di FEB UKSW yang namanya tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah memberikan dukungan moral, kasih dan semangat dalam penyelesaian studi ini.
20. Teman-teman di pelayanan florist GKI Salatiga, yang memberi semangat dan doa untuk penyelesaian studi ini.
21. Pimpinan dan praktisi sumber daya manusia (HRD) pada perusahaan-perusahaan industri *leasing* yang telah memberikan izin, akses, serta dukungan dalam proses pengumpulan data penelitian.
22. Seluruh responden penelitian yang telah berpartisipasi secara sukarela dan meluangkan waktu untuk mengisi instrumen penelitian, sehingga memungkinkan tersedianya data yang diperlukan dalam penyusunan disertasi ini. Semoga segala bantuan, dukungan, dan kerja sama yang telah diberikan memperoleh balasan kebaikan dan keberkahan.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih memiliki keterbatasan, sehingga sangat terbuka terhadap masukan untuk penyempurnaan di masa mendatang. Penulis berharap disertasi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik di bidang yang relevan.

Semarang, 22 Mei 2026

Rosaly Franksiska

NIM. 12020122510012

## **ABSTRACT**

*The present study examines the mediating role of Job Control Capability (JCC) in the relationship between workload and work engagement. This investigation is motivated by inconsistent empirical findings regarding the effect of workload on work engagement, where prior studies have reported both significant and non-significant relationships. Such inconsistencies suggest that the mechanism linking job demands and employee engagement remains insufficiently explained. Drawing on the Conservation of Resources (COR) perspective, this study proposes JCC as a mediating mechanism and further incorporates work interruptions as an additional job demand alongside career advancement as a relevant organizational outcome within a broader nomological framework.*

*A quantitative approach using Structural Equation Modeling (SEM) was employed to analyze data collected from 308 employees in the Indonesian leasing industry. The findings indicate that JCC has a significant effect on both work engagement and career advancement. In addition, JCC mediates the effects of workload and work interruptions on work engagement and career advancement. More specifically, JCC demonstrates a full mediating role in the relationship between workload and work engagement, thereby offering an explanation for the inconsistencies identified in previous studies.*

*The findings suggest that the impact of job demands on work engagement is not direct, but depends on employees' capacity to manage and utilize available work-related resources effectively. Within the proposed framework, JCC functions as a mechanism that transforms work pressure into constructive opportunities for greater engagement and career growth. Theoretically, this study extends understanding of work engagement dynamics through the integration of COR and JD-R perspectives within a coherent framework, while also introducing JCC as an explanatory mechanism in the relationship between job demands and employee outcomes. Practically, the findings provide implications for organizations in designing more effective workload and work interruption management practices to support employee engagement and career development.*

**Keywords:** *Career Advancement; Job Control Capability; Work Engagement; Work Interruptions; Workload*

**FEB UNDIP**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran *Job Control Capability (JCC)* sebagai mekanisme mediasi dalam menjelaskan pengaruh beban kerja terhadap *work engagement* dalam perspektif *Conservation of Resources (COR)*. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh inkonsistensi temuan empiris mengenai pengaruh beban kerja terhadap *work engagement*, dimana sebagian penelitian menemukan pengaruh yang signifikan sementara penelitian lainnya tidak. Penelitian ini juga mengintegrasikan interupsi kerja sebagai sumber tuntutan tambahan serta kemajuan karier sebagai bagian dari nomological network yang lebih komprehensif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling (SEM)*. Data dikumpulkan dari 308 karyawan pada industri leasing nasional di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job control capability* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* dan kemajuan karier. Selain itu, JCC berperan sebagai mediator dalam pengaruh beban kerja dan interupsi kerja terhadap *work engagement* serta kemajuan karier. Secara khusus, JCC menunjukkan peran mediasi penuh pada pengaruh beban kerja terhadap *work engagement*, sehingga memberikan penjelasan terhadap inkonsistensi temuan sebelumnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh tuntutan kerja terhadap *work engagement* tidak bersifat langsung, melainkan bergantung pada kapasitas individu dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Dalam kerangka yang diusulkan, JCC berfungsi sebagai mekanisme yang mentransformasikan tekanan kerja menjadi peluang yang konstruktif bagi peningkatan keterlibatan dan kemajuan karier. Secara teoritis, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai dinamika *work engagement* melalui integrasi perspektif COR dan JD-R dalam satu kerangka yang koheren, sekaligus mengembangkan JCC sebagai mekanisme penjelas dalam hubungan antara tuntutan kerja dan luaran kerja karyawan. Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi bagi organisasi dalam merancang pengelolaan beban kerja dan interupsi kerja yang lebih efektif untuk mendukung keterikatan dan perkembangan karier karyawan.

**Kata Kunci:** Beban Kerja; Interupsi Kerja; *Job Control Capability*; Kemajuan Karier; *Work Engagement*

FEB UNDIP

## INTISARI

Penelitian mengenai *work engagement* tetap menjadi isu yang sangat relevan dalam konteks organisasi modern karena perannya yang signifikan dalam meningkatkan kinerja dan menurunkan tingkat *turnover* karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih baik, komitmen yang lebih kuat, serta kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, tingginya *work engagement* juga berkorelasi dengan efisiensi biaya organisasi, khususnya dalam mengurangi biaya pergantian karyawan yang relatif tinggi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *work engagement* menjadi semakin penting, terutama dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang semakin kompleks dan menuntut.

Salah satu faktor yang banyak dikaji dalam kaitannya dengan *work engagement* adalah beban kerja. Beban kerja mencerminkan keseluruhan tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab profesionalnya. Dalam kondisi tertentu, beban kerja yang tinggi dapat menimbulkan tekanan yang mengganggu kemampuan karyawan untuk tetap terlibat secara optimal dalam pekerjaannya. Namun demikian, pengaruh beban kerja terhadap *work engagement* masih menunjukkan inkonsistensi dalam temuan empiris. Sebagian penelitian menemukan pengaruh negatif, sementara penelitian lain menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Inkonsistensi ini mengindikasikan bahwa pengaruh beban kerja terhadap *work engagement* tidak bersifat langsung, melainkan dipengaruhi oleh mekanisme tertentu yang belum sepenuhnya terjelaskan.

Berbagai penelitian sebelumnya telah mencoba menjelaskan pengaruh tersebut melalui pendekatan individual, seperti kepribadian, maupun pendekatan kontekstual, seperti dukungan organisasi, kepemimpinan, dan fleksibilitas kerja. Namun, pendekatan-pendekatan tersebut belum mampu memberikan penjelasan yang konsisten. Hal ini menunjukkan adanya keterbatasan dalam model teoretis yang ada, terutama dalam menjelaskan bagaimana karyawan merespons tuntutan kerja yang tinggi secara dinamis. Oleh karena itu, diperlukan suatu kerangka konseptual yang mampu menjelaskan mekanisme yang mendasari pengaruh tuntutan kerja terhadap *work engagement* secara lebih komprehensif.

Penelitian ini mengajukan pendekatan berbasis sumber daya dengan menggunakan teori *Conservation of Resources (COR)* sebagai landasan utama, yang dipadukan dengan kerangka *Job Demands-Resources (JD-R)*. Teori COR menekankan bahwa individu memiliki kecenderungan untuk memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang dimilikinya, terutama ketika menghadapi tekanan atau ancaman. Dalam konteks pekerjaan, sumber daya tersebut dapat berupa waktu, energi, kompetensi, maupun dukungan sosial. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih dinamis terhadap bagaimana individu merespons tuntutan kerja, tidak hanya sebagai sumber stres, tetapi juga sebagai peluang pengembangan.

Dalam kerangka tersebut, penelitian ini mengusulkan *Job Control Capability (JCC)* sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan pengaruh beban kerja terhadap *work engagement*. *Job control capability* didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam mengelola pekerjaannya secara efektif melalui pengaturan waktu dan metode kerja, kewenangan dalam pengambilan keputusan, serta pemanfaatan kompetensi teknis yang dimiliki. Konstruk ini merupakan hasil pengembangan berbasis sintesis teoretis yang mengintegrasikan konsep *job control* dan *job crafting*, dengan penekanan pada kapasitas nyata individu dalam menjalankan kontrol tersebut secara efektif.

Pengukuran *Job Control Capability (JCC)* dalam penelitian ini dikembangkan secara sistematis melalui tahapan pengembangan instrumen yang mencakup penentuan domain konstruk, pengembangan indikator berbasis kajian literatur dan eksplorasi konseptual, evaluasi kesesuaian isi, serta pengujian struktur faktor dan kualitas psikometrik instrumen. Pendekatan ini memastikan bahwa konstruk yang dihasilkan memiliki landasan konseptual yang kuat sekaligus valid secara empiris.

Pada tahap awal, domain JCC dirumuskan sebagai kemampuan individu dalam mengelola pekerjaan secara efektif di bawah tuntutan kerja yang dinamis. Berdasarkan definisi tersebut, indikator dikembangkan melalui pendekatan deduktif dengan mengintegrasikan berbagai konsep yang relevan, termasuk pengelolaan pekerjaan, kewenangan pengambilan keputusan, dan kompetensi teknis. Selanjutnya, indikator yang dihasilkan diseleksi dan disempurnakan untuk memastikan representasi konstruk yang memadai sebelum dilakukan pengujian empiris.

Hasil pengembangan menunjukkan bahwa JCC dibentuk oleh tiga dimensi utama, yaitu *work self-management*, *decision authority*, dan *technical competence*. *Work self-management* mencerminkan kemampuan karyawan dalam mengatur dan mendisiplinkan diri dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari. *Decision authority* mengacu pada kewenangan karyawan dalam mengambil keputusan terkait pelaksanaan tugas. Sementara itu, *technical competence* menunjukkan penguasaan pengetahuan dan keterampilan teknis yang memungkinkan pekerjaan dilakukan secara efisien dan berkualitas.

Ketiga dimensi ini menegaskan bahwa JCC tidak hanya berkaitan dengan tingkat kebebasan dalam bekerja, tetapi lebih jauh mencerminkan kapasitas aktual individu dalam mengelola, menyesuaikan, dan mengoptimalkan pekerjaannya secara mandiri dan adaptif. Dengan demikian, konstruk ini merepresentasikan bentuk sumber daya kerja yang bersifat aktif dan dapat dikembangkan, yang berperan penting dalam merespons tuntutan kerja dan meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Selain beban kerja, penelitian ini juga memasukkan interupsi kerja sebagai bentuk tuntutan tambahan yang semakin relevan dalam konteks kerja modern. Interupsi kerja dapat berasal dari berbagai sumber, seperti rekan kerja, pelanggan, maupun teknologi, dan berpotensi mengganggu konsentrasi serta alur kerja karyawan. Sementara itu, kemajuan karier diposisikan sebagai luaran penting yang mencerminkan perkembangan individu dalam organisasi. Dengan demikian, model penelitian ini membentuk suatu *nomological network* yang menghubungkan

beban kerja, interupsi kerja, *job control capability*, kemajuan karier, dan *work engagement*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling (SEM)* untuk menguji pengaruh antar variabel dalam model yang diajukan. Data dikumpulkan dari 308 karyawan pada industri *leasing* di Indonesia, yang memiliki tingkat kompleksitas kerja yang tinggi. Industri ini dipilih karena karakteristik pekerjaannya yang dinamis, tuntutan yang tinggi, serta kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan regulasi. Karakteristik responden didominasi oleh tenaga kerja usia muda dengan tingkat pendidikan yang relatif tinggi serta intensitas kerja yang cukup tinggi, yang mencerminkan kondisi kerja dengan tuntutan yang signifikan. Model struktural yang diuji menunjukkan tingkat kesesuaian yang baik (*goodness of fit*), sehingga layak digunakan untuk menguji pengaruh antar variabel dalam penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini didukung secara empiris, kecuali pengaruh langsung beban kerja terhadap *work engagement* yang tidak signifikan. Beban kerja terbukti berpengaruh positif terhadap *job control capability*, sedangkan interupsi kerja berpengaruh negatif terhadap *job control capability*. Selanjutnya, *job control capability* berpengaruh positif terhadap kemajuan karier, serta berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Kemajuan karier juga terbukti memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap *work engagement*, sehingga menunjukkan peran pentingnya sebagai jalur penghubung dalam model penelitian.

Analisis mediasi menunjukkan bahwa *job control capability* memediasi pengaruh beban kerja terhadap kemajuan karier, serta pengaruh interupsi kerja terhadap kemajuan karier. Selain itu, pengaruh beban kerja terhadap *work engagement* terjadi secara tidak langsung melalui *job control capability*, serta melalui jalur mediasi berantai yang melibatkan kemajuan karier. Hasil pengujian *bootstrapping* menunjukkan bahwa seluruh efek tidak langsung tersebut signifikan, baik pada jalur sederhana maupun jalur berantai.

Dengan demikian, pengaruh beban kerja terhadap *work engagement* menunjukkan pola *full mediation*, di mana pengaruh langsung tidak signifikan, tetapi pengaruh tidak langsung melalui mediator terbukti signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa pengaruh beban kerja terhadap *work engagement* sepenuhnya bergantung pada mekanisme internal yang melibatkan kemampuan pengelolaan kerja (JCC) dan perkembangan karier. Pola yang konsisten juga ditemukan pada interupsi kerja, di mana pengaruhnya terhadap *work engagement* terjadi secara tidak langsung melalui *job control capability* dan kemajuan karier.

Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh tuntutan kerja terhadap *work engagement* tidak bersifat langsung, melainkan bergantung pada kemampuan karyawan dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya. Dalam kerangka ini, *job control capability* berfungsi sebagai mekanisme kunci yang mentransformasikan tekanan kerja menjadi peluang yang konstruktif. Secara khusus, jalur melalui kemajuan karier menunjukkan peran yang sangat kuat dalam menjembatani pengaruh tersebut, sehingga memperkuat posisi kemajuan karier sebagai mekanisme penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja. Karyawan yang memiliki kemampuan tinggi dalam mengelola pekerjaannya tidak hanya mampu

bertahan dari tekanan kerja, tetapi juga dapat memanfaatkan kondisi tersebut untuk meningkatkan keterlibatan kerja dan kemajuan karier.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori *Conservation of Resources (COR)* dan *Job Demands-Resources (JD-R)* dengan menempatkan *job control capability* sebagai mekanisme yang menjelaskan dinamika pengaruh tuntutan kerja terhadap *work engagement*. Penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya tidak hanya berfungsi sebagai pelindung terhadap tekanan kerja, tetapi juga sebagai sarana untuk menciptakan peluang pengembangan. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai peran sumber daya dalam konteks kerja modern.

Secara metodologis, penelitian ini memberikan kontribusi melalui pengujian model mediasi ganda dan mediasi berantai menggunakan pendekatan SEM, yang memungkinkan analisis pengaruh yang lebih kompleks dan komprehensif. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pengaruh antar variabel kerja tidak selalu linear, melainkan bergantung pada keberadaan mekanisme mediasi yang tepat.

Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan implikasi bagi organisasi dalam merancang kebijakan pengelolaan beban kerja dan interupsi kerja. Organisasi tidak hanya perlu mengurangi tuntutan kerja, tetapi juga perlu mengembangkan kemampuan karyawan dalam mengelola pekerjaannya secara mandiri. Penguatan *job control capability* dapat dilakukan melalui pelatihan, pemberian otonomi yang terarah, serta pengembangan kompetensi teknis karyawan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain penggunaan desain *cross-sectional*, penggunaan data berbasis *self-report*, serta keterbatasan konteks penelitian pada industri *leasing* di Indonesia. Selain itu, metode pengambilan sampel non-probabilitas membatasi generalisasi hasil penelitian. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain longitudinal, pendekatan multi-sumber data, serta memperluas konteks penelitian pada sektor dan wilayah yang berbeda agar hasil yang diperoleh lebih komprehensif.



## DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN DISERTASI .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Pengantar.....	1
1.2 Latar Belakang.....	2
1.3 Problematisasi.....	12
1.3.1 Kesenjangan Penelitian.....	12
1.3.2 Masalah Penelitian.....	21
1.4 Pertanyaan Penelitian.....	23
1.5 Tujuan Penelitian.....	24
1.6 Fenomena Bisnis (Konteks Studi).....	26
1.7 Definisi Utama.....	28
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	30
2.1. Pengantar.....	30
2.2. Teori <i>Conservation of Resources (COR)</i> .....	31
2.2.1 Perspektif Teori <i>Conservation of Resources</i> Dalam Pengembangan Model Penelitian.....	33
2.2.2 Sintesis Konsep <i>Job Control Capability</i> .....	36
2.2.3 Pengembangan Konseptual <i>Job Control Capability</i> .....	41
2.3. Pengembangan Variabel dan Hipotesis Penelitian.....	45
2.3.1 <i>Job Control Capability</i> .....	45
2.3.2 Beban kerja.....	49

2.3.3	<i>Work Engagement</i> .....	63
2.3.4	Interupsi kerja .....	73
2.3.5	Kemajuan Karier .....	86
2.3.6	<i>Job Control Capability</i> sebagai pemediasi beban kerja terhadap <i>work engagement</i> .....	99
2.4.	Model Penelitian Empirik.....	100
2.5.	Dimensionalisasi Konsep.....	102
BAB III METODE PENELITIAN.....		103
3.1	Pengantar.....	103
3.2	Desain Penelitian .....	104
3.3	Populasi dan Sampel.....	105
3.3.1	Populasi Penelitian.....	106
3.3.2	Teknik Pengambilan Sampel .....	106
3.3.3	Kriteria Responden .....	107
3.3.4	Ukuran Sampel .....	107
3.4	Prosedur Pengumpulan Data.....	108
3.4.1	Tahapan Pengumpulan Data .....	108
3.4.2	Pilot Study.....	109
3.5	Instrumen Penelitian .....	111
3.5.1	Definisi Operasional dan Indikator Beban Kerja.....	113
3.5.2	Definisi Operasional dan Indikator <i>Work Engagement</i> . .....	115
3.5.3	Definisi Operasional dan Indikator Interupsi Kerja.....	116
3.5.4	Definisi Operasional dan Indikator Kemajuan Karier .....	116
3.5.5	Pengembangan Konstruk dan Instrumen <i>Job Control Capability</i> . .....	118
3.6	Teknik Analisis Data.....	128

3.6.1	Spesifikasi Model Struktural .....	129
3.6.2	Evaluasi kriteria terhadap <i>Goodness of Fit</i> .....	130
3.7	Pengujian Potensi Bias Penelitian.....	132
3.7.1	<i>Common Method Bias</i> .....	132
3.7.2	<i>Non-Response Bias</i> .....	134
3.8	Etika Penelitian .....	135
BAB IV	HASIL PENELITIAN .....	137
4.1	Pengantar.....	137
4.2.	Hasil Penelitian .....	138
4.2.1	Hasil Pengumpulan Data .....	138
4.2.2	Proses <i>Screening Data</i> .....	139
4.2.3	Pengujian <i>Non-Response Bias</i> .....	142
4.2.4	Karakteristik Responden.....	144
4.2.5	Statistik Deskriptif Variabel .....	147
4.2.6	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	150
4.2.7	Model Persamaan Struktural.....	166
4.2.8	Pengujian Hipotesis .....	170
BAB V	PEMBAHASAN .....	179
5.1	Pengantar.....	179
5.2	Pembahasan Hipotesis Penelitian .....	179
5.3	Peran <i>Job Control Capability</i> .....	185
5.4	Temuan Empirik dan kebaruan ( <i>Novelty</i> ) .....	188
5.5	Kontribusi Penelitian .....	190
BAB VI	KESIMPULAN .....	192
6.1	Pengantar.....	192
6.2	Kesimpulan Penelitian .....	192

6.3	Implikasi Penelitian .....	194
6.3.1	Implikasi Teoritis.....	194
6.3.2	Implikasi Manajerial .....	195
6.4	Keterbatasan Penelitian.....	197
6.5	Saran Manajerial .....	199
6.6	Agenda Penelitian Mendatang .....	202
DAFTAR PUSTAKA .....		204
LAMPIRAN.....		240



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Sistematika Bab 1 .....	1
Gambar 2.1 Sistematika Bab 2.....	30
Gambar 2.2 Sintesis <i>Novelty</i> .....	40
Gambar 2.3 Piktografis Proposisi <i>Novelty</i> .....	43
Gambar 2.4 Model Proposisi Konsep Job Control Capability .....	44
Gambar 2.5 <i>State of the art</i> Beban Kerja .....	58
Gambar 2.6 <i>State of the art</i> <i>Work Engagement</i> .....	71
Gambar 2.7 <i>State of the art</i> Interupsi Kerja .....	82
Gambar 2.8 <i>State of the art</i> Kemajuan karier .....	93
Gambar 2.9 Model Konseptual Penelitian .....	101
Gambar 3.1 Sistematika Bab 3.....	103
Gambar 3.2 Proses Penelitian .....	105
Gambar 3.3 Model Struktural SEM .....	132
Gambar 4.1 Sistematika Penulisan Bab 4 .....	137
Gambar 4.2 Hasil CFA Variabel Eksogen .....	157
Gambar 4.3 Hasil CFA Variabel Endogen.....	161
Gambar 4.4 Full Model Persamaan Struktural.....	170
Gambar 5.1 Sistematika Penulisan Bab 5 .....	179
Gambar 6.1 Sistematika Bab 6.....	192

SEMARANG  
FEB UNDIP

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kesenjangan Penelitian .....	13
Tabel 2.1 <i>State of The Art</i> Konsep Beban Kerja.....	51
Tabel 2.2 <i>State of The Art</i> Konsep <i>Work Engagement</i> .....	65
Tabel 3.1 Indikator Variabel Beban Kerja.....	113
Tabel 3.2 Indikator Variabel <i>Work Engagement</i> .....	115
Tabel 3.3 Indikator Variabel Interupsi Kerja .....	116
Tabel 3.4 Indikator Variabel Kemajuan karier .....	117
Tabel 3.5 Pemetaan Instrumen Penelitian <i>Job Control</i> berdasarkan tahun.....	119
Tabel 3.6 Pemetaan Instrumen Penelitian <i>Job Crafting</i> berdasarkan tahun .....	121
Tabel 3.7 Sintesis Literatur <i>Job Control</i> dan <i>Job Crafting</i> sebagai Landasan Konseptual <i>Job Control Capability</i> .....	124
Tabel 3.8 Pemetaan Indikator Variabel <i>Job Control Capability</i> .....	127
Tabel 3.9 Kriteria <i>Goodness of Fit</i> .....	130
Tabel 4.1 Penyebaran Kuesioner.....	138
Tabel 4.2 <i>Data Screening</i> .....	142
Tabel 4.3 Uji <i>Non-Response Bias</i> .....	143
Tabel 4.4 Karakteristik Responden .....	145
Tabel 4.5 Kategori Indeks Variabel Penelitian .....	148
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	148
Tabel 4.7 Ringkasan Hasil <i>Exploratory Factor Analysis (EFA)</i> .....	151
Tabel 4.8 <i>Goodness of Fit Index</i> CFA Variabel Eksogen.....	158
Tabel 4.9 <i>Goodness of Fit Index</i> CFA Variabel Endogen .....	162
Tabel 4.10 <i>Loading Factor, Cronbach's Alpha, Construct Reliability, Average Variance Extract, dan Discriminant Validity</i> .....	162
Tabel 4.11 Uji Validitas Diskriminan .....	165
Tabel 4.12 Hasil Evaluasi <i>Goodness of Fit</i> Model Penelitian .....	169
Tabel 4.13 <i>Regression Weight</i> Model Persamaan Struktural Penelitian.....	171
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Mediasi .....	176

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Tabel Perubahan Kuesioner

Lampiran 2. *Ethical Clearance Certificate*

Lampiran 3. *Pattern Matrix EFA*



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Pengantar

Pada bab ini, akan dijelaskan kesenjangan penelitian dan fenomena (konteks) bisnis yang mendasari penelitian ini. Kesenjangan penelitian dapat ditemui pada penelitian pengaruh beban kerja terhadap *work engagement*. Inkonsistensi penelitian yang timbul akibat perbedaan budaya, masalah tingkat beban kerja yang berbeda dan lingkungan kerja dimana penelitian dilakukan. Fenomena *quiet quitting* yang menjadi indikasi *engagement* yang rendah secara global dan terutama Asia Tenggara.



**Gambar 1.1 Sistematika Bab 1**

Kesenjangan penelitian dan fenomena bisnis yang terjadi memerlukan penelitian lebih lanjut untuk memperoleh intervensi yang sekiranya dapat

mengurangi dampak beban kerja terhadap *work engagement*. Sistematika penulisan bab 1 ini dapat dilihat pada gambar 1.1.

## 1.2 Latar Belakang

Penelitian mengenai *engagement* masih sangat relevan dalam konteks organisasi kontemporer karena dampaknya yang besar pada kinerja perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki karyawan yang *engaged* dapat meningkatkan kinerjanya sebanyak 20% dan mengurangi tingkat turnover karyawannya lebih dari 80% (Makowski, 2023). Berdasarkan penelitian *Harvard Business Review* pada 800 pemimpin senior perusahaan, lebih dari 95% mengatakan bahwa merekrut dan mempertahankan karyawan merupakan tiga prioritas teratas mereka (Fuller *et al.*, 2023). Biaya untuk mempertahankan karyawanpun, berdasarkan survei Gallup, mencapai 1,5 kali sampai 2x lipat dari rata-rata gaji karyawan per tahun (McFeely & Wigert, 2019). Semakin tinggi *work engagement* maka *turnover* karyawan semakin rendah, sehingga penting bagi perusahaan untuk menjaga tingkat *engagement* karyawan atau meningkatkannya (X. Cao & Chen, 2021; Ivanovic *et al.*, 2020; Memon *et al.*, 2021; Mulang, 2022).

Namun, temuan terbaru, berdasarkan survey dari Gallup pada tahun 2023, menunjukkan trend penurunan yang mengkhawatirkan di periode 2022-2023, terutama di Amerika (Harter, 2024a). Pada survei Gallup sebelumnya yang dilakukan pada tahun 2015, 51% karyawan memikirkan untuk keluar dari perusahaan, meninggalkan pekerjaan mereka. Survei yang lebih baru oleh Gallup di tahun 2022, yang dinyatakan oleh Fernandez, Lee, & Landis (2023), 54%

karyawan Gen Z juga tidak *engaged* di tempat kerja, *disengaged*, dan hanya memenuhi tuntutan kerja minimum. Angka ini sedikit lebih tinggi dari pada generasi sebelumnya yaitu *boomer*, X dan Y yang memiliki persentase sebesar 50%. *Work engagement* adalah perasaan positif, menggebu-gebu yang dirasakan karyawan atas pekerjaan mereka (Schaufeli *et al.*, 2009). Dalam penelitian ini digunakan istilah *work engagement* untuk menekankan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan tanggung jawab kerjanya, bukan terhadap organisasi secara umum. *Engagement* lebih dari perasaan terikat dan juga lebih dari pada terlibat. *Work engagement* ditunjukkan dengan usaha yang keras dengan ketangguhan yang tinggi, semangat dan antusiasme dalam bekerja, dan senangnya karyawan sehingga terhanyut dalam pekerjaannya (Osei *et al.*, 2022).

Ketika karyawan semakin *engaged* dengan pekerjaannya, karyawan akan menunjukkan hasil yang positif, seperti kinerja yang tinggi, komitmen tinggi, dan niat keluar kerja yang rendah (Vecina *et al.*, 2012). Tingginya *work engagement* pada karyawan mencerminkan kontribusi penting yang menjadikan mereka sebagai sumber daya strategis dalam organisasi. Bahkan Bakker (2022) menambahkan bahwa *work engagement* menular kepada karyawan lain sehingga karyawan yang memiliki *work engagement* dapat memberi pengaruh positif kepada rekan kerja maupun atasan mereka.

Rendahnya *work engagement* tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang tidak *engaged* cenderung menunjukkan penurunan inisiatif, kualitas pelayanan, komitmen organisasi, serta meningkatnya perilaku penarikan diri dan niat keluar kerja (Lopez-

Cabarcos et al., 2023). Dalam organisasi jasa yang mengandalkan kualitas interaksi dan responsivitas karyawan, kondisi *disengagement* dapat menghambat produktivitas, kualitas layanan, serta kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Radic et al., 2020; Ugwu & Onyishi, 2020).

Mengingat pentingnya *work engagement* bagi organisasi, diperlukan pemahaman mengenai faktor-faktor yang dapat memengaruhi tingkat keterikatan karyawan dalam bekerja. Di era yang penuh disrupsi ini, perusahaan harus mengatasi ketidakpastian yang ditimbulkan dan perubahan disruptif yang terjadi akibat kondisi global dan nasional yang tidak stabil tersebut. Menanggapi keadaan ini karyawan harus menanggung beban kerja yang lebih besar dan tantangan pekerjaan yang baru (K. Li & Griffin, 2022; Suka et al., 2021). Akibatnya, karyawan menghadapi tekanan yang lebih tinggi untuk memberikan hasil dan berkontribusi pada upaya pemulihan perusahaan, terlepas dari meningkatnya tuntutan yang dibebankan kepada mereka. Menurut Johari, Tan, & Zukarnain (2016), beban kerja mencakup seluruh aktivitas yang menyita waktu karyawan dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan kepentingan profesional, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Beban kerja yang tinggi dapat menghambat *work engagement* karena karyawan menghadapi tekanan, tanggung jawab, dan tuntutan pekerjaan yang semakin besar sehingga kemampuan mereka untuk menikmati dan terlibat penuh dalam pekerjaan menjadi terganggu (L. Wang et al., 2021). Kondisi ini semakin relevan di era kerja digital yang ditandai dengan konektivitas tanpa batas melalui

berbagai media komunikasi modern seperti *WhatsApp*, *Zoom*, dan *Google Meet*, yang meningkatkan ekspektasi respons cepat tanpa memandang waktu dan lokasi kerja. Akibatnya, karyawan menghadapi tambahan tekanan mental dan tuntutan kerja yang semakin kompleks.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa beban kerja cenderung berpengaruh negatif terhadap *work engagement* karena dapat menimbulkan stres, *burnout*, rasa kewalahan, serta ketidakmampuan karyawan dalam mengelola tuntutan pekerjaan (Lopez-Cabarcos et al., 2023; Steven, 2022; Ugwu & Onyishi, 2020). Temuan yang tidak konsisten ini menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja dan *work engagement* masih memerlukan penjelasan lebih lanjut.

Penelitian lain dari Montani et al., (2020) menyatakan bahwa pengaruh beban kerja terhadap *work engagement* bisa positif atau negatif tergantung pada banyak atau kuantitas beban kerja yang diberikan. Tidak sedikit pula penelitian yang menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap *work engagement* (Bakhtawar et al., 2021; Choochom, 2016; Olugbade & Karatepe, 2019; Priyono et al., 2022; Radic et al., 2020; Steinheider et al., 2020; Udod et al., 2021; Zappalà et al., 2022). Beberapa hal yang menyebabkan inkonsistensi pada penelitian di atas antaralain: perbedaan budaya dari negara satu dan lainnya, masa atau usia kerja yang berbeda menyebabkan pengaruh yang berbeda pula, begitu pula karakteristik individu yang beragam.

Van & Nafukho (2020) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi *work engagement* karyawan, yaitu konteks, organisasi dan pribadi. Jadi *work engagement* tidak hanya menjadi tanggungjawab dari orang pribadi atau

karyawan, tetapi juga menjadi tanggung jawab perusahaan. Penelitian-penelitian yang dilakukan selama ini seputar beban kerja dan *work engagement* banyak menyoroti seputar kepribadian seperti *emotional intelligence* (George *et al.*, 2022), *polychronicity* (Asghar *et al.*, 2021; Conte *et al.*, 2019; Grobelna, 2019), kebahagiaan (Bellamkonda & Pattusamy, 2022), PsyCap (Aryani *et al.*, 2021; George *et al.*, 2022; Toth *et al.*, 2022), *self-efficacy* (Alok *et al.*, 2021), *surface acting* (Peker & Ersoy, 2022), *resilience* (X. Zhang *et al.*, 2020).

Penelitian-penelitian ini memiliki hasil yang tidak konsisten satu dengan yang lain, karena pada dasarnya kepribadian karyawan tidaklah sama dan cenderung berubah seiring dengan waktu. Penelitian-penelitian sebelumnya yang mencoba mengatasi masalah inkonsistensi dari sisi kepribadian belum mampu memberikan jawaban yang konsisten. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan variabel dengan pendekatan konteks dan organisasi.

Penelitian beban kerja dan *work engagement* dari sisi konteks dan organisasi masih terbatas, beberapa variabel yang diteliti yaitu P-O fit (Kao *et al.*, 2021), kepuasan kerja (Guglielmi *et al.*, 2016; X. Zhang *et al.*, 2020), tuntutan pekerjaan dan kepemimpinan transformasional (Breevaart & Bakker, 2018), dukungan SDM, pengaturan kerja fleksibel (Wahab & Tatoglu, 2020), dukungan manajerial (Alok *et al.*, 2021). Namun penelitian-penelitian inipun belum konsisten.

Berdasarkan *conservation of resources theory* (COR) dari Hobfoll (1989), seseorang akan berusaha untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki seefektif mungkin sesuai dengan kebutuhannya. Teori COR menjadi dasar dari pengembangan model *job demand-resources* (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007).

Berdasarkan model JD-R, beban kerja merupakan bagian dari tuntutan pekerjaan, ketika terlalu tinggi akan menimbulkan stres, karena ketidakmampuan untuk mengaturnya. Tuntutan pekerjaan berupa beban kerja dapat mengakibatkan stress sehingga *work engagement* karyawan akan menjadi rendah.

Berdasarkan teori COR hal ini terjadi karena kemungkinan hilangnya sumber daya akibat dari beban kerja yang meningkat, sedangkan teori COR mengedepankan konservasi akan sumber daya. Masalah tersebut dapat diatasi dengan menggantikan sumber daya yang diduga hilang dengan sumber daya baru atau dengan meningkatkan sumber daya yang sudah ada, sebagaimana dijelaskan dalam teori COR. Sumber daya ini berupa kapasitas atau kemampuan mengendalikan pekerjaan. Mengapa kapasitas dan kontrol menjadi penting, karena dari penelitian-penelitian sebelumnya pendekatan-pendekatan atau peran mediasi dari sisi kepribadian atau personal telah banyak diteliti dengan hasil yang belum konsisten (Alok *et al.*, 2021; Bellamkonda & Pattusamy, 2022; Peker & Ersoy, 2022).

Jadi untuk mengatasi masalah inkonsistensi penelitian mengenai pengaruh beban kerja terhadap *work engagement*, solusi yang sesuai adalah pemberian sumber daya kerja yang dapat membantu mengatasi stres akibat *beban kerja* terlalu tinggi dengan pendekatan situasional atau kontekstual. Sumber daya kerja adalah segala aspek dari lingkungan pekerjaan yang dapat memberi kebaikan bagi karyawan, seperti peningkatan pembelajaran, pengembangan diri dan peningkatan kesejahteraan (S. Kim *et al.*, 2019). Sumber daya kerja sebagai pemediasi diharapkan dapat mengurangi dampak beban kerja karena berdasarkan teori COR,

ketika seseorang terancam (stres), maka orang tersebut akan menggunakan sumber daya yang dikonservasinya.

Sumber daya pekerjaan beragam bentuknya, untuk mengatasi masalah beban kerja agar tidak berdampak negatif pada *work engagement* diperlukan pengaturan pekerjaan. *Job crafting* adalah proses dimana karyawan dapat mengatur pekerjaannya agar lebih sesuai dengan keinginan dan kekuatan diri mereka. Penelitian Jindal *et al.* (2022) menyatakan bahwa *job crafting* merupakan sumber daya kerja yang dapat memediasi hubungan antara pelaksanaan tugas dan *work engagement*. *Job control* dapat diartikan sebagai tingkat sejauh mana seorang karyawan memiliki hak dan otoritas untuk mengambil keputusan, dan memiliki otonomi atas pekerjaannya (T. J. Wu *et al.*, 2022). Dengan pengelolaan pekerjaan yang baik dan kontrol pekerjaan yang cukup, diharapkan stres atau *burnout* atau rasa kewalahan dari karyawan akibat tingginya beban kerja dapat teratasi sehingga tidak mengakibatkan rendahnya *work engagement*.

Penelitian ini mengajukan variabel *job control capability* untuk memediasi pengaruh beban kerja terhadap *work engagement*. Variabel ini dikembangkan dari teori COR lewat model JD-Rnya seperti penjelasan di atas. COR merupakan teori mengenai stres sekaligus juga motivasi (Bon & Shire, 2022). Variabel ini merupakan pengembangan dari *job crafting* dan *job control*. *Job control capability* diartikan sebagai kemampuan karyawan untuk melakukan kontrol pekerjaan dan tugas yang dikerjakan. Agar beban kerja tidak terlalu memberatkan mereka, karyawan harus memiliki kontrol atas pekerjaannya. Kontrol pekerjaan adalah

sejauh mana karyawan memiliki kebebasan atau otonomi atas waktu dan cara mereka mengerjakan pekerjaan (G. Zhao & Yin, 2023).

Menurut Attridge (2009), salah satu cara untuk meningkatkan *engagement* karyawan adalah melalui desain pekerjaan dan dukungan sumber daya. Sejauh mana seorang karyawan mempersiapkan mereka memiliki kemampuan untuk menyesuaikan metode kerja, jadwal dan prioritas untuk mengelola secara efektif tuntutan pekerjaan yang datang agar dapat beradaptasi dengan kondisi yang berubah, yang dalam penelitian ini disebut *job control capability*. Konsep ini disintesiskan dari variabel *job control* (T. J. Wu *et al.*, 2022) dan dimensi *job crafting*, yaitu peningkatan sumber daya struktural (Guo & Hou, 2022; Jindal *et al.*, 2022).

Berdasarkan teori COR, ketika karyawan memiliki akses atas sumber daya pekerjaan yang sesuai maka karyawan akan termotivasi dan lebih *engaged* dengan pekerjaannya. Karyawan termotivasi untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya karena sumber daya ini penting bagi kesejahteraan mereka. Ketika karyawan diberi fleksibilitas untuk melakukan kontrol atas pekerjaannya oleh organisasi, yang menjadi penting bukanlah hanya seberapa besar otonomi atau wewenang kontrol yang dimiliki karyawan, maupun seberapa banyak hal yang dapat diatur. Namun, yang tidak kalah pentingnya adalah apakah karyawan memiliki kemampuan atau kapabilitas untuk menjalani kontrol tersebut.

Selain beban kerja, faktor lain yang dewasa ini juga berpengaruh dalam teori JD-R sebagai bagian dari tuntutan pekerjaan adalah interupsi kerja, yang juga dapat

mengurangi *work engagement*. Interupsi kerja bisa berupa interupsi media/teknologi atau bukan-media (manusia) (Bellandi *et al.*, 2018; Orhan *et al.*, 2021; X. Pan *et al.*, 2023). Lingkungan kerja dewasa ini tidak bisa lepas dari teknologi/media. Interupsi tidak bisa dihindari sehingga perlu dikontrol, diatur agar tidak membawa dampak buruk. Interupsi bisa berupa suara pesan singkat, notifikasi sosial media sampai yang perintah atasan yang harus dikerjakan saat itu juga, sementara karyawan mengerjakan tugas mereka pada hari tersebut.

Interupsi kerja berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan antarlain *work engagement* (Keller *et al.*, 2020; X. Pan *et al.*, 2023; Weigl *et al.*, 2017). Interupsi kerja dapat diukur tidak hanya kuantitas tetapi juga kualitas. Interupsi kerja ini juga sama dengan beban kerja akan mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Interupsi kerja juga berhubungan erat dengan lembur, dan atau pengaturan kerja lainnya (J. Yu & Leka, 2022). Variabel interupsi kerja merupakan bagian yang penting untuk diteliti dewasa ini karena dengan semakin majunya teknologi, interupsi kerja semakin meningkat, dan penelitian terhadap hal ini masih terbatas.

Penting bagi karyawan untuk memiliki kemampuan kontrol pekerjaan, untuk mengatasi dampak negatif dari interupsi kerja,. Ketika karyawan mampu mengendalikan waktu dan metode kerja mereka, karyawan dapat lebih baik menanggapi dan mengelola interupsi kerja, sehingga mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan mereka. Dengan kemampuan ini, karyawan tidak hanya dapat mengurangi dampak negatif dari interupsi, tetapi juga memanfaatkan interupsi sebagai peluang untuk meningkatkan keterampilan dan kreativitas.

Pemberdayaan ini memungkinkan karyawan untuk memiliki pengaruh yang lebih besar dalam pekerjaan mereka dan mengambil keputusan yang lebih tepat, sehingga berkontribusi terhadap kemajuan karier mereka.

Apabila karyawan memiliki kemampuan untuk dengan kreatif mencari solusi atas peran kontrol yang dimiliki (*job control capability*), semakin besar kemungkinan karyawan memiliki pengaruh dan keputusan yang lebih besar dalam pekerjaannya. Kemajuan karier dapat dicapai ketika karyawan diberi kesempatan untuk mencoba atau melakukan hal yang kompleks dan tidak rutin (Y. Cao *et al.*, 2023). Kapasitas atau kemampuan untuk mengerjakan sesuatu yang berada dalam kontrol karyawan, dapat membawa kemajuan pada karier mereka (*career advancement*).

Penelitian ini mendefinisikan *career advancement* atau kemajuan karier sebagai sebuah peningkatan posisi seseorang (promosi) atau peningkatan jabatan atau mobilitas karier melalui bertambahnya pengetahuan, keahlian, kemahiran karyawan sehingga menimbulkan peningkatan jabatan atau wewenang baik secara horisontal maupun vertikal. Apabila karyawan merasakan kemajuan dalam kariernya maka semakin tinggi pula *work engagement* mereka karena berdasarkan teori COR karyawan akan merasa berhasil dalam mengkonservasi sumber daya untuk persiapan masa depan. Gambar model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.9.

### 1.3 Problematisasi

#### 1.3.1 Kesenjangan Penelitian

Beban kerja yang bertambah tidak serta merta dapat diselesaikan dengan menambah jumlah karyawan. Biaya rekrutmen per 1 karyawan untuk masing-masing perusahaan berbeda-beda. Biaya untuk merekrut karyawan baru di Amerika berdasarkan survei dari *Society of Human Resource Management* di tahun 2022 sebesar \$4,700 per karyawan. Dengan asumsi yang sama bahwa gaji rata-rata di Amerika sebesar \$60.000 maka biaya rekrutmen bisa mencapai \$180.000, yaitu tiga kali lipat dari biaya rata-rata gajinya (Navarra, 2022). Di Indonesia sendiri biaya rata-rata gaji pada tahun 2022 (BPS) sebesar Rp 2.720.000 maka estimasi biaya rekrutmennya sebesar Rp 8.160.000 per karyawan.

Ketika jumlah tenaga kerja tidak dapat dengan mudah ditambah, sedangkan beban kerja semakin meningkat, maka perusahaan harus fokus untuk meningkatkan retensi, dan salah satu hal yang dianggap efektif untuk mengurangi turnover (meningkatkan retensi) adalah peningkatan *work engagement* (L. Wang *et al.*, 2021). Penelitian terdahulu yang meneliti mengenai pengaruh beban kerja terhadap *work engagement* menghasilkan temuan yang beragam dan tidak konsisten. Beberapa penelitian menunjukkan pengaruh negatif, dan beberapa lainnya menunjukkan tidak berpengaruh negatif. Inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1 Kesenjangan Penelitian

Kesenjangan Penelitian	Peneliti	Temuan	Metode Penelitian	Objek Penelitian
Terdapat perbedaan hasil, metode dan objek penelitian pada pengaruh beban kerja terhadap <i>work engagement</i>	Steven (2022)	Beban kerja (terutama tekanan pekerjaan) <b>berpengaruh negatif</b> terhadap <i>work engagement</i>	Penelitian eksploratori menggunakan wawancara semi terstruktur. Penelitian <i>cross-sectional</i> . Pengumpulan data melalui survei. Pengujian hipotesis menggunakan SPSS	86 karyawan perusahaan yang bergerak di Phillips perusahaan multinasional bidang teknologi
	López-Cabarcos <i>et al.</i> (2023)	Beban kerja (terutama beban kerja berlebih dan tekanan waktu) <b>berpengaruh negatif</b> terhadap <i>work engagement</i>	Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Datanya <i>cross-sectional</i> . Pengujian data menggunakan <i>fuzzy set qualitative-comparative analysis</i> (fsQCA)	119 Polisi Profesional Spanyol
	L. Wang <i>et al.</i> (2021)	Beban kerja <b>berpengaruh negatif</b> terhadap <i>work engagement</i>	Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Datanya <i>cross-sectional</i> . Pengujian hipotesis menggunakan	1690 perawat di RSU di Beijing

Kesenjangan Penelitian	Peneliti	Temuan	Metode Penelitian	Objek Penelitian
			<i>hierarchical linear model (HLM2) using SPSS dan MPlus.</i>	
	Zahrah <i>et al.</i> (2019)	Beban kerja <b>berpengaruh negatif</b> terhadap <i>work engagement</i>	Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Datanya <i>cross-sectional</i> . Analisis data menggunakan path analysis dengan SPSS dan SmartPLS	364 perawat di RSUD di Malaysia
	Ugwu & Onyishi (2020)	Beban kerja <b>berpengaruh negatif</b> terhadap <i>work engagement</i>	Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Datanya <i>cross-sectional</i> . Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi, SPSS.	216 perawat yang didominasi oleh wanita di 7 RS Spesialis di Nigeria
	Priyono <i>et al.</i> (2022)	Beban kerja <b>berpengaruh negatif</b> terhadap <i>work engagement</i>	Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Datanya <i>cross-sectional</i> . Pengujian hipotesis dengan SEM-PLS	115 karyawan BUMN di Indonesia

Kesenjangan Penelitian	Peneliti	Temuan	Metode Penelitian	Objek Penelitian
	Vargas-Benítez <i>et al.</i> (2023)	Beban kerja <b>berpengaruh negatif</b> terhadap <i>work engagement</i>	Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Datanya <i>cross-sectional</i> . Penelitian ini merupakan penelitian meta analisis.	9 artikel dengan obyek penelitian perawat
	Radic <i>et al.</i> (2020)	Beban kerja <b>berpengaruh negatif</b> terhadap <i>work engagement</i>	Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Datanya <i>cross-sectional</i> . Pengujian hipotesis menggunakan SEM-PLS	353 karyawan kapal pesiar
	Bakhtawar <i>et al.</i> (2021)	Beban kerja <b>berpengaruh negatif</b> terhadap <i>work engagement</i>	Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Datanya <i>cross-sectional</i> . Pengujian hipotesis menggunakan SEM-PLS	350 pasangan supervisor dengan tenaga penjual di perusahaan farmasi swasta
Terdapat perbedaan hasil, metode dan objek penelitian pada pengaruh beban kerja tidak	Presti <i>et al.</i> (2020)	Beban kerja <b>tidak berpengaruh</b> terhadap <i>work engagement</i> pada karyawan Itali. Beban	Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Datanya <i>cross-sectional</i> . Analisis data menggunakan	828 karyawan, 416 berasal dari Kanada, 412 berasal dari Itali berasal dari berbagai

Kesenjangan Penelitian	Peneliti	Temuan	Metode Penelitian	Objek Penelitian
berpengaruh negatif terhadap <i>work engagement</i>		kerja <b>berpengaruh positif</b> pada <i>work engagement</i> karyawan Kanada	SPSS. Pengujian hipotesis menggunakan <i>hierarchical multiple linear regression</i> .	sektor industri
	Mer <i>et al.</i> (2023)	Beban kerja <b>tidak berpengaruh</b> terhadap <i>work engagement</i>	Pengumpulan data menggunakan metode pengambilan sampel multi stage. Langkah 1 berdasarkan daerah, langkah 2 berdasarkan lama bekerja (minimum 3 tahun). Datanya <i>cross-sectional</i> . Pengujian hipotesis menggunakan SEM AMOS.	444 karyawan LSM di India
	Zappalà <i>et al.</i> (2022)	Beban kerja <b>tidak berpengaruh</b> terhadap <i>work engagement</i>	Data diperoleh dari <i>European Working Conditions Survey</i> (EWCS). Data merupakan data <i>cross-sectional</i> . Pengujian hipotesis dengan SEM menggunakan	11501 karyawan yang bekerja dari rumah. Sampel berasal dari 35 negara yang berbeda

Kesenjangan Penelitian	Peneliti	Temuan	Metode Penelitian	Objek Penelitian
			SPSS dan MPlus	
	Choochom (2016)	Beban kerja <b>tidak berpengaruh</b> terhadap <i>work engagement</i>	Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Datanya <i>cross-sectional</i> . Pengujian hipotesis dengan SEM menggunakan AMOS.	417 guru SD di Bangkok
	Udod <i>et al.</i> (2021)	Beban kerja <b>tidak berpengaruh</b> terhadap <i>work engagement</i>	Penelitian ini menggunakan pendekatan <i>mixed-methods Participatory Action Research</i> (PAR). Pengumpulan data menggunakan wawancara kelompok terfokus	264 perawat departemen gawat darurat di Kanada
	Steinheider <i>et al.</i> (2020)	Beban kerja <b>tidak berpengaruh</b> terhadap <i>work engagement</i>	Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Datanya <i>cross-sectional</i> . Pengujian hipotesis menggunakan analisis	41 karyawan layanan sosial di USA

Kesenjangan Penelitian	Peneliti	Temuan	Metode Penelitian	Objek Penelitian
			korelasional dengan SPSS	

Beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan karyawan merasa kewalahan sehingga membuat dirinya tidak merasakan perasaan positif akan pekerjaan yang dilakukan. Beban kerja memang akan selalu ada selama karyawan bekerja, namun beban kerja yang tidak sesuai dalam hal ini terlalu tinggi akan membawa dampak buruk bagi karyawan. Hal yang senada ini dikemukakan oleh beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap *work engagement* karyawan (Lopez-Cabarcos *et al.*, 2023; Steven, 2022; Ugwu & Onyishi, 2020; L. Wang *et al.*, 2021; Zahrah *et al.*, 2019)

Namun tidak selalu demikian adanya, penelitian dari Presti *et al.* (2020) pada sebagian sampelnya, yaitu karyawan yang berasal dari Itali, beban kerja tidak berpengaruh terhadap *work engagement* diduga karena faktor kontekstual pekerjaan diduga memiliki peran yang lebih besar pada *engagement* karyawan. Faktor lain yaitu karena menurut perbedaan budaya yang dianut karyawan, situasi lingkungan kerja yang berbeda, maka beban kerja bisa jadi tidak mempengaruhi atau bahkan dapat berpengaruh positif terhadap *work engagement* (Presti *et al.*, 2020).

Perbedaan budaya seperti pada karyawan yang berasal dari Kanada karena memiliki persepsi tantangan-hambatan, dimana beban kerja dianggap sebagai tantangan bukan hambatan, dapat menyebabkan beban kerja memiliki pengaruh positif. Dimensi budaya Hofstede seperti maskulinitas ataupun lingkungan kerja

yang menghargai rekognisi juga dapat berperan dalam menentukan arah hubungan yang berbeda pada dua variabel tersebut (Olugbade & Karatepe, 2019).

J. Wu *et al.*, (2021) menambahkan bahwa faktor seperti lama bekerja juga bisa mempengaruhi hubungan antara beban kerja dan *work engagement*. Karyawan yang sudah bekerja relatif lama, sudah terbiasa dengan beban kerja yang ada, sehingga beban kerja dapat meningkatkan *engagement* mereka. Sedangkan penelitian Zappalà *et al.* (2022) menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh negatif terhadap *work engagement*, karena dengan bertambahnya beban kerja karyawan mengkompensasinya dengan menambah sumber daya untuk mengatur pekerjaannya dan menginvestasikan waktunya pada pekerjaan sehingga *work engagement* bisa meningkat. Atau dengan bertambahnya beban kerja sebagai mekanisme koping karyawan akan berusaha untuk meningkatkan keahliannya karena menganggap bahwa beban kerja adalah tantangan yang harus diatasi (Olugbade & Karatepe, 2019).

Penelitian dari Choochom (2016) dan Priyono *et al.* (2022) meneliti beban kerja sebagai bagian dari tuntutan kerja juga menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap *work engagement*. Beban kerja bisa tidak berpengaruh negatif ketika karyawan memiliki sumber daya pribadi dan pekerjaan yang tinggi, Penelitian Bakhtawar *et al.* (2021), Priyono *et al.* (2022) menyatakan bahwa beban kerja bisa jadi tidak cukup besar sehingga tidak mempengaruhi *work engagement*. Konteks pekerjaan juga bisa menjadi faktor sehingga beban kerja tidak berpengaruh terhadap *work engagement* (Olugbade & Karatepe, 2019; Udod *et al.*, 2021).

Beban kerja tidak mempengaruhi *work engagement* karena konteks lingkungan kerja dalam penelitian tersebut, unik yaitu unit kerja karyawan kapal selam, yang bisa jadi memiliki koping mekanisme stres yang berbeda. Penelitian Choochom (2016) menyebutkan bahwa faktor-faktor non pribadi seperti budaya juga bisa menyebabkan beban kerja tidak berpengaruh pada *work engagement*. Penelitian-penelitian terdahulu banyak dilakukan di sektor kesehatan dan mengangkat isu seputar pandemi, dimana sektor ini menjadi sektor yang kritis. Namun, tidak menutup kemungkinan penelitian *work engagement* dilakukan di sektor lain atau bahkan perusahaan swasta atau BUMN yang mengalami perubahan lingkungan yang cepat dan dinamis (Presti *et al.*, 2020; Priyono *et al.*, 2022; Steven, 2022). Melihat hal tersebut di atas, maka solusi yang mungkin untuk mengatasi masalah beban kerja yang menyebabkan rendahnya *work engagement* adalah melalui variabel *non personal*.

Solusi yang ditawarkan lebih kepada solusi organisasional, situasional/kontekstual. *Novelty* berupa *job control capability* diharapkan dapat menyelesaikan masalah ini. *Job control capability* merupakan kondisi dimana seorang karyawan memiliki kemampuan dan juga pengetahuan untuk menjalankan proses control yang termasuk di dalamnya mengambil keputusan dan menjalankan fungsi manajemen sesuai dengan posisi atau pekerjaannya. Sintesis variabel *novelty* ini dijelaskan dengan lebih lanjut pada bab berikutnya.

*Novelty* ini dirumuskan bukan secara terpisah, melainkan sebagai jawaban atas berbagai kesenjangan penelitian yang telah teridentifikasi dalam literatur. *Novelty* dalam penelitian ini dirumuskan berdasarkan beberapa kesenjangan yang

teridentifikasi dalam literatur maupun fenomena empiris. Pertama, terdapat *research gap* berupa inkonsistensi hasil penelitian mengenai pengaruh beban kerja terhadap work engagement, dimana beberapa penelitian menunjukkan pengaruh negatif, sementara penelitian lain menunjukkan hasil positif maupun tidak signifikan. Kedua, terdapat *theoretical gap* karena penelitian sebelumnya belum mampu menjelaskan secara memadai mekanisme yang mendasari hubungan antara beban kerja dan work engagement. Penelitian ini mengajukan *Job Control Capability (JCC)* sebagai mekanisme mediasi untuk menjelaskan hubungan tersebut. Ketiga, terdapat *fenomena gap* berupa penurunan *work engagement* yang terjadi secara global maupun dalam konteks industri leasing nasional yang memiliki karakteristik pekerjaan dinamis, target kerja tinggi, dan tekanan operasional yang kompleks.

### **1.3.2 Masalah Penelitian**

Rendahnya *work engagement* masih menjadi tantangan besar bagi banyak organisasi, termasuk di Asia Tenggara dan Indonesia. Di tengah perkembangan teknologi, beban kerja karyawan justru semakin meningkat dan menimbulkan tekanan yang berpotensi menurunkan *work engagement*. Kondisi ini menunjukkan bahwa dinamika tuntutan kerja perlu dipahami tidak hanya sebagai persoalan operasional, tetapi juga sebagai isu psikologis yang memengaruhi *work engagement* karyawan.

Berbagai penelitian terdahulu telah berupaya menguji pengaruh beban kerja terhadap *work engagement*, namun hasil yang diperoleh tidak konsisten. Sebagian

studi menemukan pengaruh negatif yang signifikan, sementara penelitian lain tidak menemukan pengaruh yang berarti, bahkan ada yang menunjukkan pengaruh positif. Inkonsistensi ini mengindikasikan bahwa pengaruh beban kerja terhadap *work engagement* belum sepenuhnya dapat dijelaskan oleh kerangka konseptual yang ada, sehingga membuka ruang bagi penelusuran mekanisme lain yang mungkin berperan dalam hubungan tersebut.

Berdasarkan teori *Conservation of Resources* (COR), beban kerja dipandang sebagai bentuk kehilangan sumber daya yang cenderung menurunkan *work engagement*. Namun teori ini juga menegaskan bahwa individu secara aktif berupaya memperoleh dan mengembangkan sumber daya baru untuk mempertahankan keseimbangan psikologisnya. Perspektif ini diperkuat oleh model turunannya seperti *Job Demands-Resources* (JD-R), yang menempatkan sumber daya sebagai faktor penting dalam menjaga keterikatan kerja di tengah tuntutan pekerjaan.

Meskipun demikian, sebagian besar model masih menekankan sumber daya kerja yang bersifat eksternal, seperti dukungan organisasi (Agyemang & Ofei, 2013; Van Bogaert *et al.*, 2014) atau karakteristik pekerjaan (Oluwatayo & Adetoro, 2020), dan relatif kurang memberi perhatian pada kapasitas internal individu dalam mengelola pekerjaannya. Keterbatasan ini menunjukkan perlunya pengembangan kerangka konseptual yang mampu menjelaskan bagaimana kemampuan kontrol internal karyawan berperan dalam menghadapi tuntutan kerja.

Berdasarkan sintesis COR dan JD-R, penelitian ini mengusulkan sebuah konstruk hasil pengembangan konseptual yang disebut *Job Control Capability*

(JCC). Konstruk ini merepresentasikan kemampuan karyawan untuk mengendalikan pekerjaannya melalui pengambilan keputusan dan pelaksanaan fungsi manajerial sesuai perannya.

Penelitian ini menempatkan JCC dalam sebuah jaringan hubungan (*nomological network*), untuk memperkuat kontribusi teoretisnya. Konsep *nomological network* pertama kali diperkenalkan oleh Cronbach dan Meehl (1955) sebagai kerangka yang menempatkan suatu konstruk baru dalam hubungan sistematis dengan konstruk *antecedent* maupun konsekuensial. Dengan cara ini, validitas konstruk tidak hanya diuji melalui pengukuran, tetapi juga melalui konsistensi hubungan dengan variabel lain yang relevan. Dalam kerangka ini, beban kerja dan interupsi kerja dipandang sebagai *antecedent* yang memengaruhi JCC, sedangkan kemajuan karier dan *work engagement* menjadi konsekuensi positif dari kemampuan kontrol tersebut.

Dengan demikian, permasalahan penelitian terletak pada adanya inkonsistensi temuan empiris mengenai pengaruh beban kerja terhadap *work engagement*, yang menunjukkan bahwa model teoretis yang dominan belum mampu memberikan penjelasan yang komprehensif dan konsisten, terutama karena kurangnya perhatian terhadap peran kemampuan kontrol internal karyawan dalam menghadapi tuntutan kerja yang tinggi.

#### **1.4 Pertanyaan Penelitian**

Melihat permasalahan di atas, berikut ini adalah beberapa pertanyaan penelitian yang dapat dikembangkan, yaitu:

1. Apakah beban kerja berpengaruh positif terhadap *job control capability*?
2. Apakah interupsi kerja berpengaruh negatif terhadap *job control capability*?
3. Apakah *job control capability* berpengaruh positif terhadap kemajuan karier?
4. Apakah beban kerja berpengaruh negatif terhadap *work engagement* karyawan?
5. Apakah *job control capability* berpengaruh positif terhadap *work engagement*?
6. Apakah kemajuan karier berpengaruh positif terhadap *work engagement*?
7. Apakah beban kerja memengaruhi kemajuan karier melalui mediasi *job control capability*?
8. Apakah interupsi kerja memengaruhi kemajuan karier melalui mediasi *job control capability*?
9. Apakah beban kerja memengaruhi *work engagement* melalui mediasi *job control capability*?
10. Apakah interupsi kerja memengaruhi *work engagement* melalui mediasi *job control capability*?
11. Apakah beban kerja memengaruhi *work engagement* melalui mediasi berantai *job control capability* dan kemajuan karier?
12. Apakah interupsi kerja memengaruhi *work engagement* melalui mediasi berantai *job control capability* dan kemajuan karier?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan menguji sebuah kerangka hubungan yang menjelaskan *work engagement* karyawan dalam konteks

meningkatnya beban kerja dewasa ini. Fokus utama penelitian diarahkan pada upaya memahami inkonsistensi temuan empiris mengenai pengaruh beban kerja terhadap *work engagement* dengan mengusulkan serta memvalidasi peran *Job Control Capability* (JCC) sebagai konstruk hasil sintesis teoretis dari *Conservation of Resources* (COR). Tujuan khusus dari penelitian ini adalah 1) Menguji pengaruh beban kerja dan interupsi kerja terhadap *Job Control Capability* (JCC). 2) Menguji pengaruh *Job Control Capability* (JCC) terhadap kemajuan karier dan *work engagement* karyawan. 3) Menguji pengaruh langsung beban kerja terhadap *work engagement* karyawan. 4) Menguji peran mediasi *Job Control Capability* (JCC) dalam hubungan antara beban kerja dan interupsi kerja terhadap kemajuan karier maupun *work engagement*. 5) Menguji peran mediasi berantai *Job Control Capability* (JCC) dan kemajuan karier dalam hubungan antara beban kerja serta interupsi kerja terhadap *work engagement*.

Dalam kerangka ini, JCC diposisikan tidak hanya sebagai mediator yang menjembatani pengaruh beban kerja terhadap *work engagement*, tetapi juga sebagai variabel kunci dalam *nomological network* yang lebih luas. Interupsi kerja diuji sebagai faktor *antecedent* yang dapat melemahkan JCC, sementara kemajuan karier diposisikan sebagai konsekuensi positif dari JCC yang pada akhirnya memperkuat *work engagement*. Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan klarifikasi empiris sekaligus kontribusi konseptual mengenai peran JCC dalam menjelaskan dinamika *work engagement*, serta memperluas pemahaman teoretis JD-R dan COR melalui validasi konstruk dalam konteks industri jasa keuangan non-bank di Indonesia.

## 1.6 Fenomena Bisnis (Konteks Studi)

Tingkat *engagement* karyawan dari tahun ke tahun mengalami penurunan secara global, namun sempat mengalami penurunan yang cukup banyak pada saat pandemi dimulai pada tahun 2020, namun mulai kembali meningkat pada tahun 2022 dan stagnan di tahun 2023 dan kembali menurun di tahun 2024, namun nilainya tetaplah kecil (Harter, 2024a). Di Asia Tenggara walaupun tingkat *engagement*-nya lebih tinggi 3% daripada tingkat *engagement* global, namun tingkat *quiet quitters* (karyawan yang tidak engaged dengan pekerjaannya) mengalami peningkatan, sebanyak 9% lebih tinggi dari data global (Kartik & Singh, 2023). Menurut survei Gallup, 7 dari 10 karyawan di Asia Tenggara melakukan *quiet quitting*. Penurunan *work engagement* juga terlihat pada berbagai kelompok generasi tenaga kerja, terutama pada generasi tenaga kerja yang saat ini mendominasi komposisi karyawan dalam perusahaan modern (Harter, 2024b). Fenomena penurunan *work engagement* tersebut menjadi tantangan yang penting bagi berbagai jenis industri, terutama industri yang memiliki tuntutan kerja tinggi, perubahan lingkungan yang cepat, dan intensitas interaksi layanan yang besar. Salah satu industri yang menghadapi karakteristik tersebut adalah industri *leasing*.

Perusahaan *leasing* nasional beroperasi dalam lingkungan kerja yang dinamis dengan volume transaksi yang besar, layanan keuangan yang kompleks dan beragam, serta tenggat waktu kerja yang ketat. Kondisi tersebut menyebabkan tingginya tuntutan pekerjaan pada berbagai fungsi kerja, mulai dari *front liners* hingga *back office*. Selain itu, perusahaan *leasing* juga bersaing dalam kualitas layanan kepada konsumen, sehingga keterikatan karyawan terhadap pekerjaan

menjadi penting untuk menjaga kualitas pelayanan dan kinerja organisasi (Orlowski *et al.*, 2021; Sumaneeva *et al.*, 2021). Berdasarkan hasil survei internal tahunan yang dilakukan perusahaan, terdapat tren penurunan *work engagement* karyawan yang semakin terlihat setelah pandemi. Hasil ini sejalan dengan fenomena global penurunan *work engagement* yang telah dijelaskan sebelumnya.

Industri leasing dipilih sebagai konteks penelitian karena memiliki karakteristik lingkungan kerja yang dinamis dan kompleks. Perusahaan *leasing* mobil dan alat berat melayani konsumen perorangan maupun perusahaan, serta harus menyesuaikan aktivitas operasional dengan perubahan regulasi dan kondisi lingkungan bisnis yang cepat berubah. Selain itu, industri ini juga berada dalam pengawasan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan umumnya memiliki jaringan cabang di berbagai daerah dengan karakteristik operasional yang beragam. Kondisi tersebut menyebabkan karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan yang relatif tinggi dan memungkinkan terjadinya interupsi kerja dalam aktivitas sehari-hari. Industri *leasing* juga memiliki struktur organisasi dan jenjang karier yang jelas, sehingga dinilai sesuai sebagai konteks empiris untuk pengujian model penelitian ini.

Industri leasing nasional merupakan bagian dari industri *multifinance* yang mengalami pertumbuhan dan perubahan operasional yang cukup dinamis. OJK memproyeksikan pertumbuhan piutang pembiayaan industri *multifinance* sebesar 10–12% pada tahun 2024, dengan total aset industri diperkirakan tumbuh hingga 13–16% (Kontan, 2024). Selain menghadapi pertumbuhan bisnis, perusahaan leasing juga berada dalam pengawasan ketat OJK terkait penguatan pengawasan dan mitigasi risiko industri (Otoritas Jasa Keuangan, 2024). Kondisi tersebut

menyebabkan perusahaan leasing menghadapi tuntutan operasional yang tinggi, termasuk kebutuhan respons yang cepat, koordinasi antardivisi, pencapaian target kerja, serta penyesuaian terhadap perubahan regulasi dan kebutuhan konsumen. Dalam konteks ini, *work engagement* menjadi penting karena berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menjaga efektivitas operasional perusahaan.

### 1.7 Definisi Utama

Penelitian ini mengeksplorasi dan menguji pengaruh lima variabel, yaitu beban kerja, *work engagement*, *job control capability*, interupsi kerja dan kemajuan karier. Pada penelitian ini beban kerja didefinisikan sebagai seluruh aktivitas kerja, berupa tuntutan waktu, banyaknya tugas atau aktivitas, dan juga situasi maupun mental yang dialami karyawan dalam lingkup pekerjaannya. *Work engagement* didefinisikan sebagai perasaan positif karyawan akan pekerjaannya yang terlihat dari keinginan dan komitmen besar karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan yang dilakukan, dan tenggelam (dalam arti positif menikmati pekerjaan misalkan sampai lupa waktu) dalam pekerjaan (*absorbed in work*).

Definisi variabel *job control capability* adalah kemampuan karyawan untuk menjalankan otonomi atau kontrol yang dimiliki karyawan dalam bekerja dari segi waktu maupun metode kerja dengan tugas yang dikerjakan. Sedangkan interupsi kerja didefinisikan gangguan manusia ataupun teknologi yang menyebabkan terhentinya pekerjaan yang sedang dikerjakan, baik sesaat maupun sampai terjadi pengalihan kerja. Dan terakhir definisi kemajuan karier adalah proses peningkatan posisi seseorang melalui bertambahnya pengetahuan, keahlian, kemahiran

karyawan sehingga menimbulkan peningkatan jabatan atau wewenang baik secara horisontal maupun vertikal.

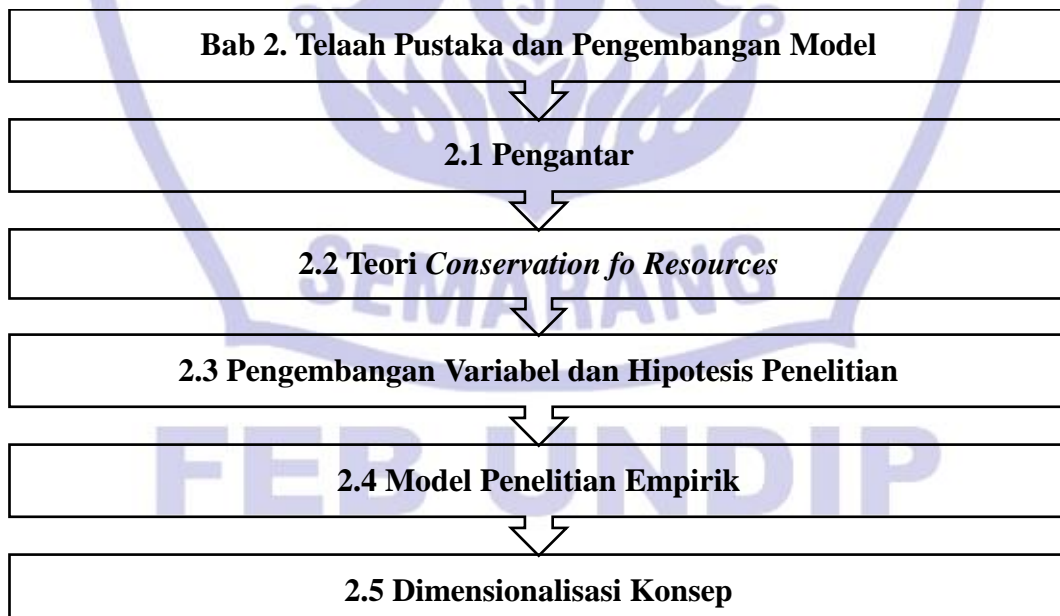


## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

#### 2.1. Pengantar

Bab ini menguraikan landasan teoritis yang menjadi acuan dalam penyusunan telaah pustaka untuk membangun model penelitian yang diajukan (lihat Gambar 2.1). Proposisi yang dikembangkan berdasarkan teori dasar dijelaskan mulai dari perspektif teoretis, sintesis konsep kebaruan, hingga perumusan proposisi. Pengembangan model teoritis dasar kemudian dilanjutkan dengan pengembangan konsep variabel penelitian, yang didukung pula dengan definisi konseptual masing-masing variabel. Lebih lanjut, dilakukan pengembangan hipotesis dan model penelitian empiris yang dikerjakan.



Gambar 2.1 Sistematika Bab 2

## 2.2. Teori *Conservation of Resources (COR)*

Teori ini membahas mengenai stres, dan bagaimana cara mengatasinya. Teori COR ini merupakan alternatif dari banyak teori yang telah membahas mengenai stres dan motivasi. Teori yang dikembangkan oleh Hobfoll (1989) ini menekankan pada orientasi sumber daya. Teori ini menekankan bagaimana seorang individu berjuang untuk mempertahankan, melindungi dan membangun sumber daya mereka.

Penelitian ini menggunakan teori COR daripada teori stres lainnya karena pendekatan teori ini dipandang lebih komprehensif dan berpusat pada sumber daya, dibandingkan teori stres lainnya seperti teori *General Adaptation Syndrome* dari Selye (1951), Teori Transaksional dari Lazarus & Folkman (1987) maupun Teori *Person-Environment Fit* oleh Caplan (1987). Teori COR menekankan pada pentingnya akumulasi sumber daya dan menyoroti aspek proaktif dan juga reaktif dari manajemen stres. Dibandingkan dengan tiga teori di atas yang berfokus pada pendekatan kognitif maupun respon fisik, teori COR bersifat lebih dinamik dan melihat dari berbagai sumber daya yang berbeda seperti waktu, energi dan dukungan sosial. Hal ini merupakan faktor-faktor yang penting dalam pengelolaan stres dalam dunia kerja modern saat ini. Teori COR juga dapat diaplikasikan dalam berbagai konteks, dan mampu mengeksplorasi hubungan yang kompleks antara tuntutan atau beban kerja dengan *work engagement* sebagai salah satu elemen kesejahteraan karyawan.

Teori ini mengedepankan nilai sumber daya bagi individu. Pendekatan ini tidak hanya menekankan pada tindakan untuk mendapatkan dan melestarikan sumber daya, tetapi juga pada ancaman kehilangan sumber daya. Individu berusaha

memperoleh dan menjaga sumber daya yang berharga seperti keterampilan, energi, waktu, dukungan sosial, dan aset lainnya yang dapat meningkatkan kesejahteraan mereka, menurut teori COR. Individu dapat mengalami stres dan pengaruh yang merugikan terhadap kesejahteraan dan kinerja mereka ketika mereka menghadapi kemungkinan kehilangan sumber daya, baik secara aktual maupun perasaan.

Menurut teori COR yang dikemukakan oleh Hobfoll (1989), sumber daya meliputi berbagai hal, mulai dari benda fisik hingga energi, serta karakteristik pribadi. Sumber daya merupakan komponen penting dalam kehidupan individu. Sumber daya ini sangat penting untuk mencapai tujuan hidup karyawan, jadi penting bagi karyawan untuk melindunginya. Dengan memahami bagaimana sumber daya berpengaruh pada kesejahteraan karyawan, seseorang dapat merancang teknik dan strategi efektif untuk menghadapi potensi kehilangan sumber daya.

Teori COR memiliki relevansi yang kuat dalam konteks kehidupan sehari-hari, baik di tempat kerja maupun dalam situasi lain. Ketika sumber daya individu terancam atau mengalami risiko hilang atau berkurang, dapat berdampak pada kesejahteraan dan produktivitas individu tersebut. Misalnya, dalam lingkungan kerja, jika seorang karyawan merasa bahwa sumber dayanya terancam, seperti waktu yang terbatas untuk menyelesaikan tugas-tugas, kurangnya dukungan dari atasan atau rekan kerja, atau perasaan tidak memiliki kendali atas tugas yang diberikan, hal ini dapat menyebabkan stres dan kelelahan, sehingga mempengaruhi produktivitas dan kualitas pekerjaan mereka.

Dengan memanfaatkan teori COR, perusahaan maupun karyawan dapat mengambil langkah-langkah proaktif untuk memastikan manajemen sumber daya yang efektif dalam kehidupan sehari-hari. Misalnya, dalam konteks pekerjaan, penting bagi organisasi untuk memberikan lingkungan yang mendukung bagi karyawan untuk memastikan sumber daya mereka terjaga dengan baik. Hal ini dapat mencakup memberikan otonomi dan kendali atas tugas-tugas mereka, menyediakan dukungan sosial, dan memastikan adanya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Dengan memperhatikan keseimbangan antara pemberian dan pemulihan sumber daya, individu dapat mencapai kesejahteraan dan produktivitas yang lebih baik dalam kehidupan mereka secara keseluruhan.

### **2.2.1 Perspektif Teori Conservation of Resources Dalam Pengembangan Model Penelitian**

Elemen utama dari teori COR ini ada pada bagaimana seorang individu memperoleh sumber daya dan memastikan agar sumber daya yang dimiliki tidak hilang. Menurut Hobfoll (1989), manusia akan selalu mencari kesenangan atau kesuksesan dalam jangka panjang. Sumber daya bisa menjadi sumber stres bagi seorang individu terutama stres psikologi yang merupakan reaksi atas lingkungan, ancaman akan kehilangan sumber daya atau ketidakmampuan menjaga sumber daya.

Elemen lain yang penting menurut Teori COR adalah pada perilaku atau tindakan atau psikologi dari seorang individu ketika tidak berhadapan dengan hal

yang membuat stres. Teori ini juga menjelaskan, jika tidak berhadapan dengan stres, seorang individu ternyata menunjukkan perilaku atau tindakan-tindakan untuk mengembangkan sumber daya yang dimiliki agar mengalami surplus sumber daya. Surplus sumber daya ini nantinya akan digunakan ketika individu mengalami pengurangan atau kehilangan sumber daya.

Penelitian ini berasumsi agar seorang karyawan memiliki *work engagement* maka karyawan tersebut harus memiliki sumber daya yang membantu diri mereka. Ketika beban kerja semakin banyak, karyawan mengalami stres dan bisa kehilangan arah, sumber daya yang dimiliki dapat membantu karyawan untuk tetap bertahan dan dapat menyelesaikan beban kerja mereka dengan baik. Teori COR banyak digunakan dalam penelitian-penelitian seputar manajemen sumber daya manusia terutama terkait stres, kesejahteraan psikologis di tempat kerja (Choi, 2021; Rabiul et al., 2022; Reizer et al., 2022; Uy et al., 2017).

Elemen utama dari teori ini adalah sumber daya, yang dapat hilang dan juga diperoleh, dan juga dapat disimpan. Stres akan muncul ketika sumber daya ini terancam, salah satunya akibat tuntutan kerja. Beban kerja adalah bagian dari tuntutan kerja dalam perusahaan, dan menurut teori COR, hal ini dapat mengancam sumber daya yang dimiliki seseorang. Karyawan harus melakukan sesuatu agar beban kerja tidak menyebabkan stres, salah satu caranya adalah dengan mengelola atau mengendalikan beban kerja tersebut. Cara mengendalikan sumber daya bisa dilakukan dengan menambah sumber daya baru melalui peningkatan keahlian, kemampuan diri atau perubahan kondisi. Jika sumber daya yang hilang tidak segera

teratasi maka kesejahteraan karyawan, dalam hal ini *work engagement* akan menurun atau terdampak.

Variabel *novelty job control capability* dibangun dari teori COR ini untuk mengatasi stres yang timbul, yang diharapkan dapat menjaga tingkat *work engagement* tinggi atau tetap, meskipun beban kerja tinggi. Dan di tengah maraknya kemajuan teknologi, selain beban kerja yang juga dapat menyebabkan stres adalah interupsi kerja. Beban kerja merupakan penyebab stres permanen, karena selalu ada, sedangkan interupsi kerja bisa dikatakan sebagai penyebab stres sementara (Keller *et al.*, 2020). Interupsi kerja bisa berasal dari manusia lain seperti rekan kerja, konsumen, dan juga bisa berasal dari media seperti sosial media pada telpon genggam, peralatan elektronik lain. Interupsi kerja dapat menghambat alur kerja dan tentu saja dapat menyebabkan *job control capability* menjadi rendah, karena seringkali interupsi-interupsi yang terjadi di luar kendali karyawan.

Kemajuan karier adalah salah satu tujuan yang diidamkan oleh banyak orang di tempat kerja, dan hal ini dapat menjadi motivator bagi tindakan mereka, terutama dalam jangka panjang. Oleh karena itu, model penelitian ini menyelidiki pengaruh interupsi kerja terhadap *job control capability*, serta pengaruh *job control capability* dan kemajuan karier, dengan tujuan akhir untuk meningkatkan *work engagement*. Organisasi dapat meningkatkan *work engagement* serta pertumbuhan dan perkembangan profesional dengan memahami bagaimana interupsi kerja, *job control capability* dan tuntutan tugas mempengaruhi kemajuan karier. Model penelitian dapat dilihat pada gambar 2.9.

### 2.2.2 Sintesis Konsep *Job Control Capability*

Teori *conservation of resources* (COR) dari Hobfoll, yang diusulkan pada tahun 1989, menjadi landasan penting bagi pengembangan model *Job Demands-Resources* (JD-R), yang sering digunakan dalam penelitian. Menurut teori ini, manusia memiliki kecenderungan yang melekat untuk melestarikan, memperoleh, dan mempertahankan sumber daya mereka. Model JD-R menguraikan bagaimana manajemen sumber daya seseorang memengaruhi pengalaman kerja dan kesejahteraan mereka berdasarkan konsep ini (Bakker & Demerouti, 2007).

Menurut model JD-R, efektivitas dalam mengelola sumber daya menjadi kunci penting bagi kesejahteraan dan kepuasan kerja individu. Individu yang mampu mengelola sumber daya mereka dengan baik akan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugasnya. Kemampuan untuk mengoptimalkan sumber daya seperti waktu, pengetahuan, dan keterampilan dapat mempengaruhi kualitas kerja serta memberikan dampak positif pada kesejahteraan psikologis mereka.

Selain meningkatkan kepuasan kerja, mengelola sumber daya secara efektif juga membantu individu menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi. Dalam lingkungan kerja yang sering menimbulkan stres dan kelelahan, individu dengan sumber daya yang memadai dapat menghadapi tantangan tersebut dengan lebih baik. Mereka memiliki kemampuan untuk menyeimbangkan beban kerja dan mengatasi situasi yang menuntut, sehingga berpotensi mengurangi dampak negatif dari stres dan kelelahan pada kesejahteraan mereka.

Teori COR memberikan dasar konseptual yang relevan dalam memahami pengelolaan sumber daya individu di lingkungan kerja. Teori ini menyoroti pentingnya mempertahankan dan meningkatkan sumber daya sebagai upaya untuk mencapai kesejahteraan dan produktivitas yang optimal. Dengan mempertimbangkan teori ini, studi dan penanganan manajemen sumber daya di tempat kerja dapat difokuskan pada upaya untuk memastikan ketersediaan sumber daya yang memadai untuk individu, sehingga mereka dapat menghadapi tuntutan pekerjaan dengan lebih baik dan mencapai kinerja yang lebih baik secara keseluruhan.

Model *Job Demands-Resources* (JD-R), yang merupakan pengembangan dari teori COR, yang dikembangkan oleh Bakker & Demerouti (2007) dan Schaufeli *et al.* (2009), membagi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan keterlibatan kerja ke dalam dua kategori utama: tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan. Tuntutan pekerjaan mencakup karakteristik seperti beban kerja yang berat dan batasan waktu yang ketat, yang menuntut energi, waktu, dan kemampuan individu.

Sementara itu, sumber daya pekerjaan mencakup dua faktor menurut Schmitt *et al.* (2013) yaitu faktor pribadi (karakteristik individu, kepercayaan diri) dan situasional (dukungan dari rekan kerja atau atasan, fasilitas dan peralatan yang memadai, kejelasan peran, peluang pengembangan karier). Faktor situasional ini dapat dilihat dari sisi sosial maupun organisasional (Messmann *et al.*, 2017). Penelitian-penelitian sebelumnya telah banyak mengeksplorasi seputar faktor

pribadi (seperti telah dijelaskan pada bab 1), namun pendekatan seputar faktor situasional terutama dilihat dari sisi organisasional belum banyak dieksplorasi.

Menurut penelitian T. J. Wu *et al.* (2022) sumber daya situasional dalam bentuk kontrol pekerjaan merupakan sumber daya yang diperoleh karyawan dari organisasi yaitu berupa wewenang atau otonomi untuk melakukan hal yang dianggap perlu dalam pekerjaan mereka. Kemampuan individu untuk mengatur dan mempengaruhi lingkungan dan proses kerja mereka sendiri disebut sebagai *job control*. Individu dengan kontrol kerja memiliki kebebasan untuk mengatur tugas, membuat keputusan, dan mengkoordinasikan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Sebaliknya, *job crafting* mengacu pada upaya individu untuk secara aktif mengubah tanggung jawab dan posisi mereka di tempat kerja agar lebih sesuai dengan kebutuhan, minat, dan nilai-nilai mereka. *Job crafting* memiliki empat dimensi yaitu 1) peningkatan sumber daya kerja struktural, 2) peningkatan sumber daya kerja sosial, 3) peningkatan tuntutan kerja yang menantang dan 4) mengurangi tuntutan kerja yang menghambat (Jindal *et al.*, 2022). Menurut Tims *et al.* (2012) peningkatan sumber daya struktural adalah proses mengubah atau menyesuaikan pekerjaan melalui sumber daya yang dapat membawa kemajuan atau pengembangan bagi pekerjaan. Beda sumber daya struktural dan sumber daya sosial pada dimensi yang kedua, ada pada dampak yang ditimbulkan, sumber daya struktural akan berdampak pada desain pekerjaan (misalnya, variasi dan atau pengetahuan tentang pekerjaan).

Peningkatan sumber daya struktural sebagai bagian dari *job crafting* berhubungan erat dengan kapabilitas seorang karyawan untuk melakukan *job control*. Melalui *job crafting*, karyawan secara aktif menyesuaikan atau mengubah pekerjaan mereka dengan menggunakan sumber daya yang dapat membawa kemajuan atau pengembangan, seperti variasi dalam tugas dan pengetahuan tentang pekerjaan. Dengan demikian, kapabilitas untuk melakukan kontrol pekerjaan (*job control capability*) dapat diturunkan dari kemampuan karyawan dalam meningkatkan sumber daya struktural di tempat kerja.

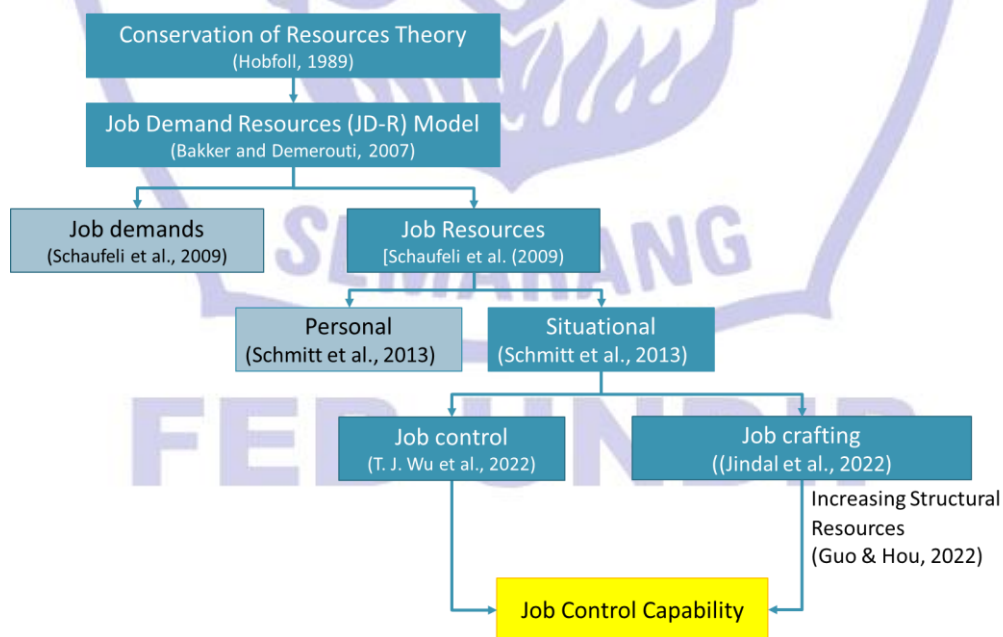
Individu dapat memiliki kapabilitas kontrol pekerjaan karena memiliki kesempatan untuk melakukan *job crafting* berupa peningkatan sumber daya struktural dan memiliki kebebasan atau wewenang untuk mengontrol bagaimana, kapan dan seperti apa pekerjaan harus dilakukan. Dalam penelitian ini kapabilitas tersebut disebut dengan *job control capability*, yang merupakan sumber daya berdasarkan teori COR yang dibentuk sebagai mekanisme untuk mengatasi ancaman hilangnya sumber daya akibat dari beban kerja yang meningkat.

Pemilihan istilah *capability* dalam konstruk *job control capability* didasarkan pada pertimbangan teoretis dan konseptual. *Ability* merujuk pada keterampilan individual untuk melakukan tugas tertentu pada saat ini (Fleishman, 1975). Sementara itu, *capacity* lebih menekankan pada daya tampung atau batas maksimal kemampuan yang dapat dicapai. Berbeda dari keduanya, *capability* dipahami sebagai seperangkat kompetensi terintegrasi yang mencakup keterampilan, sumber daya, dan mekanisme pengelolaan sehingga memungkinkan

individu atau organisasi bertindak secara efektif dan konsisten (Prahalad & Hamel, 1990; Teece *et al.*, 1997).

Dalam konteks penelitian ini, kontrol terhadap pekerjaan tidak hanya membutuhkan keterampilan teknis untuk menyelesaikan tugas (*ability*) atau daya tahan tenaga kerja dalam menghadapi beban (*capacity*). Lebih dari itu, kontrol menuntut adanya kapabilitas nyata berupa pengaturan diri, otoritas pengambilan keputusan, serta penguasaan pengetahuan teknis yang bekerja secara bersama-sama. Oleh karena itu, istilah *capability* dipandang lebih tepat untuk merepresentasikan konstruk ini karena menekankan integrasi kemampuan yang komprehensif, bukan sekadar keterampilan atau batasan daya tampung semata.

Dengan *job control capability*, diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap *work engagement* dan kesuksesan individu di tempat kerja. Gambar sintesis *novelty* dapat dilihat pada Gambar 2.2.



**Gambar 2.2 Sintesis Novelty**

### 2.2.3 Pengembangan Konseptual *Job Control Capability*

Beban kerja berbeda untuk masing-masing karyawan. Beban kerja juga berbeda pada waktu yang berbeda (Beena & Sony, 2022). Beban kerja ini tidak dapat dihindari, namun perlu dikelola. Beban kerja yang terlalu tinggi akan membawa dampak buruk bagi karyawan terutama secara mental (Zappalà *et al.*, 2022). Perasaan negatif terhadap pekerjaan atau kurangnya komitmen dalam bekerja yang disebut *work engagement* rendah, merupakan salah satu dampak negatif dari beban kerja berlebih.

Karyawan seringkali tidak dapat menolak tugas atau beban kerja yang diberikan kepadanya, tetapi jika karyawan dapat mengatur seberapa besar otonomi atau kontrol yang dimiliki akan membuat karyawan merasa mampu menyelesaikan beban kerjanya. Namun kebebasan atau wewenang untuk mengontrol pekerjaan saja tidak cukup, terutama jika karyawan tidak memiliki kemampuan untuk menjalankannya. Yang diperlukan karyawan adalah kapabilitas atau kemampuan untuk melakukan kontrol seperti pemahaman akan metode-metode atau konsekuensi akan keputusan yang diambil. disinilah muncul *job control capability*. Kontrol tinggi atau kontrol rendah bukan berarti lebih baik satu daripada yang lainnya. Penelitian ini mengusulkan bahwa yang diperlukan adalah bukan banyak atau sedikitnya kontrol, namun kemampuan untuk menjalankan praktek kontrol itu sendiri.

Pengembangan indikator konsep *job control capability* dapat dikembangkan dari indikator-indikator *job control* dan indikator dari salah satu dimensi *job crafting* yaitu peningkatan sumber daya struktural. *Job control*

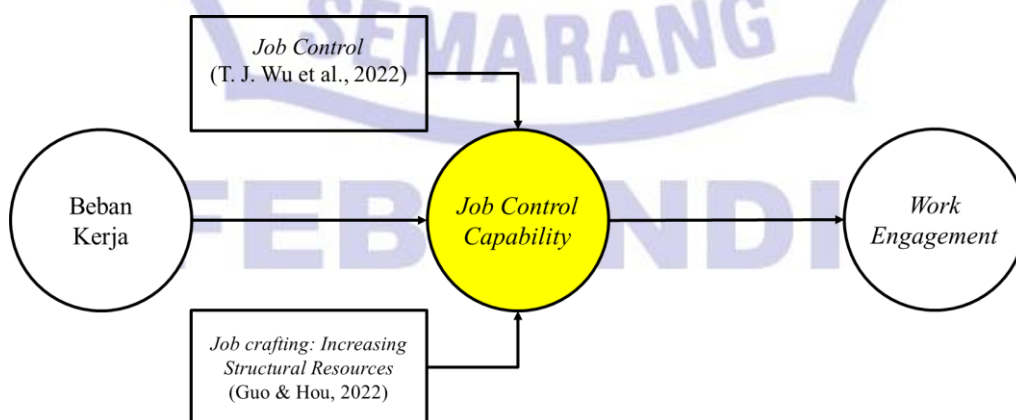
menekankan pada tingkat sejauh mana karyawan memiliki otonomi, otoritas dan kemampuan untuk mengambil keputusan atas tugas-tugas, pekerjaan, proses maupun hasil (T. J. Wu *et al.*, 2022). Sedangkan yang ditekankan pada *job control capability* adalah tingkat sejauh mana seorang karyawan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan menyesuaikan metode kerja, jadwal, prioritas dan pendekatan mereka sebagai mekanisme respon atas perubahan situasi atau kebutuhan.

Wewenang atau otonomi dalam melakukan kontrol atas berbagai aspek pekerjaan memiliki cakupan yang luas. Hal ini mencakup kontrol terhadap metode yang digunakan, kualitas hasil kerja, cara pengerjaan, serta kecepatan dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, kontrol juga melibatkan pengaturan lingkungan kerja yang mendukung dan penentuan bagaimana pekerjaan dievaluasi. Kemampuan untuk memiliki kendali atas hal tersebut merupakan elemen penting dalam memberikan karyawan kebebasan dan keterlibatan dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Dalam konteks *job crafting*, dimensi peningkatan sumber daya struktural juga memiliki peran yang signifikan. Peningkatan kemampuan atau kapabilitas merupakan aspek yang diutamakan dalam menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya individu. Dengan meningkatkan kemampuan dalam menjalankan tugas-tugas, karyawan dapat merasa lebih percaya diri dan mampu menghadapi tuntutan pekerjaan dengan lebih baik. Peningkatan kemampuan ini memungkinkan mereka untuk mengerjakan pekerjaan dengan lebih efisien dan efektif, serta merasa lebih kompeten dalam lingkungan kerja.

Dalam hal *job control capability*, memiliki kemampuan untuk mengatur metode pengerjaan, kecepatan dalam menyelesaikan tugas, serta lingkungan fisik di sekitar tempat kerja dapat memberikan karyawan kendali yang lebih besar atas pekerjaan mereka. Selain itu, kemampuan untuk mengatur bagaimana pekerjaan dievaluasi juga memungkinkan individu untuk merasa lebih memiliki terhadap hasil kerja mereka dan mempengaruhi dampak yang dihasilkan.

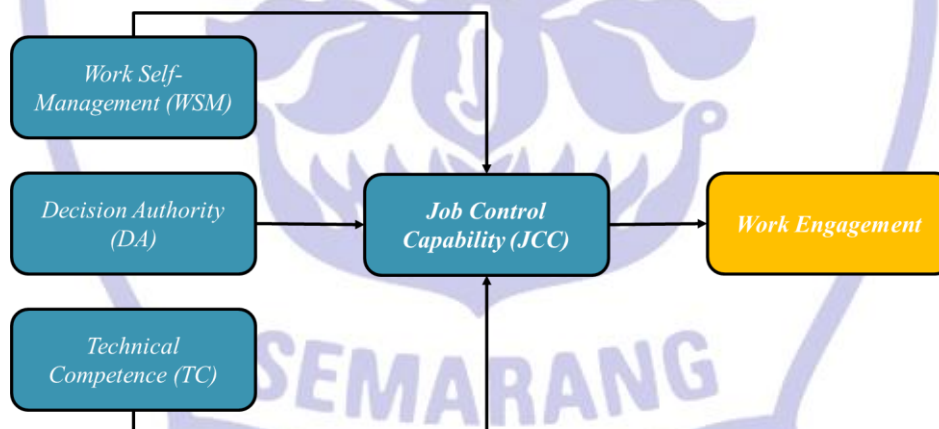
Wewenang atau otonomi dalam mengontrol berbagai aspek pekerjaan meliputi banyak elemen yang dapat mempengaruhi pengalaman dan kinerja karyawan. Peningkatan sumber daya struktural dalam *job crafting*, khususnya peningkatan kemampuan atau kapabilitas, juga memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan mendukung. *Job control capability* dapat menjadi fondasi dalam memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan untuk mengatur pekerjaan karyawan sesuai dengan preferensi dan kebutuhan, menciptakan dampak positif pada terutama *work engagement* karyawan. Piktografis proposisi *novelty* dari *job control capability* dapat dilihat pada Gambar 2.3.



**Gambar 2.3 Piktografis Proposisi Novelty**

### PROPOSISI

*Job control capability (JCC)* adalah seperangkat kemampuan yang memungkinkan karyawan mengelola pekerjaannya secara efektif melalui pengaturan waktu dan metode kerja, otoritas dalam pengambilan keputusan, serta pemanfaatan keterampilan teknis dan pengetahuan yang relevan. Konsep ini menekankan kapasitas nyata karyawan untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pekerjaannya secara mandiri, sehingga mendukung ketahanan terhadap tekanan kerja, mengurangi dampak interupsi, serta memperkuat peluang pengembangan karier yang pada akhirnya meningkatkan *work engagement*.



**Gambar 2.4 Model Proposisi Konsep Job Control Capability**

Meskipun memiliki irisan dengan konstruk seperti *job autonomy* atau *job control*, JCC berbeda secara substansial. *Job autonomy* terutama menekankan kebebasan karyawan dalam memilih cara kerja, sedangkan JCC menekankan integrasi kapabilitas nyata yang memungkinkan kontrol tersebut benar-benar

dijalankan secara efektif. Perbedaan ini tercermin dari tiga dimensi utama pembentuk JCC, yaitu *work self-management*, *decision authority*, dan *technical competence*. *Work self-management* merujuk pada kemampuan karyawan untuk mengatur dan mendisiplinkan diri dalam mengelola pekerjaan sehari-hari. *Decision authority* mengacu pada kewenangan yang dimiliki karyawan dalam membuat keputusan terkait pelaksanaan tugas sesuai peran dan tanggung jawabnya.

Sementara itu, *technical competence* menekankan penguasaan pengetahuan dan keterampilan teknis yang memungkinkan pekerjaan dapat dikelola dengan efisien dan berkualitas. Ketiga dimensi tersebut menegaskan bahwa JCC tidak sekadar menyangkut kebebasan menentukan cara kerja, tetapi mencakup kapasitas nyata untuk merencanakan, mengelola, dan mengevaluasi pekerjaan secara mandiri. Model pada Gambar 2.4 menggambarkan hubungan ketiga dimensi tersebut sebagai pembentuk JCC, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan keterikatan kerja (*work engagement*).

## **2.3. Pengembangan Variabel dan Hipotesis Penelitian**

### **2.3.1 *Job Control Capability***

Variabel *job control capability* merupakan variabel *novelty* yang disintesis dari teori *conservation of resources*. *Job control capability* adalah kemampuan karyawan dalam menjalankan wewenang kontrol atas pekerjaannya. Kontrol atas waktu dan metode kerja akan bermanfaat buat karyawan karena akan mempermudah penyelesaian tugas mereka (S. Kim *et al.*, 2019). Namun tidak selamanya kontrol yang tinggi akan membawa dampak positif terutama ketika tugas

yang dikerjakan bukan merupakan keahlian karyawan. Maka, yang dibutuhkan adalah *job control capability*. Jadi bukan hanya kebebasan untuk mengendalikan atau mengatur pekerjaan, tetapi memiliki kapabilitas atau kemampuan untuk menjalankan kontrol mulai dari perencanaan sampai evaluasi kerjalah yang perlu diperhatikan.

Zambrano-Santos *et al.* (2019) menyatakan bahwa job control adalah kemampuan karyawan untuk mengatur kinerjanya, secara khusus yaitu pengambilan keputusan dan pengaturan tuntutan pekerjaannya, dan juga Proost *et al.* (2015) menambahkan bahwa kebebasan pengaturan kerja disini termasuk perencanaan dan pelaksanaannya. Lebih lanjut Zhao & Yin (2023) menambahkan bahwa job control juga bisa diartikan sejauh mana karyawan merasakan bahwa mereka memiliki otonomi atau keleluasaan untuk mengatur waktu dan metode kerja mereka. Job control dapat dikategorikan menjadi dua dimensi yaitu skill discretion dan otoritas keputusan (W. Lee *et al.*, 2022). Jadi job control dapat diartikan sebagai otoritas dan otonomi karyawan dalam mengelola pekerjaannya, mulai dari perencanaan sampai pelaksanaan.

Beban kerja yang dirasakan karyawan, dan juga interupsi kerja sebagai bagian besar dari tuntutan kerja ini dapat menimbulkan stres. Berdasarkan teori COR, ancaman hilangnya sumber daya karena tuntutan kerja tersebut dapat dikurangi atau diatasi dengan cara meningkatkan sumber daya. Cara yang dimaksud dalam penelitian ini adalah penguasaan terhadap *job control capability*.

Variabel *job control capability* memiliki justifikasi yang kuat dalam penelitian ini untuk menurunkan stres beban kerja dan meningkatkan atau mempertahankan *work*

*engagement*. Sumber daya berupa kemampuan menjalankan kendali kerja dapat membantu mengatasi beban kerja yang berat, sehingga tidak berdampak buruk terhadap *work engagement*. Maka, *job control capability* dapat menjadi sumber daya yang mendorong *work engagement* dengan memberikan kemampuan untuk kontrol, mengatur otonomi, dan menentukan arahan yang dibutuhkan karyawan agar terlibat dan bersemangat dalam bekerja.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu dan konsep yang dikembangkan dari teori *Conservation of Resources* (COR), dapat diidentifikasi beberapa elemen utama yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan *job control capability*, yaitu kemampuan manajemen pekerjaan secara mandiri (*work self-management*), kemampuan pengambilan keputusan (*decision authority*), kemampuan untuk melakukan keahlian teknis terkait pekerjaan (*technical competence*).

Pertama, kemampuan manajemen pekerjaan secara mandiri menjadi aspek kunci dalam mengoptimalkan kontrol atas tugas-tugas kerja. Kemampuan melakukan perencanaan dan pengorganisasi memungkinkan karyawan untuk merencanakan langkah-langkah kerja dengan baik, mengatur tugas-tugas dengan tepat, dan memprioritaskan pekerjaan yang krusial, yang semuanya berkontribusi pada efisiensi dan efektivitas dalam mengendalikan pekerjaan. Karyawan yang memiliki kemampuan ini dapat mengatur waktu dengan efisien, mengidentifikasi prioritas, dan memastikan penyelesaian tugas tepat waktu, yang pada gilirannya dapat mengurangi stres dan meningkatkan produktivitas (Brough & Biggs, 2015).

Kedua, kemampuan pengambilan keputusan merupakan faktor penting dalam mengelola pekerjaan dengan efektif. Karyawan yang mampu membuat keputusan yang tepat dan efisien dapat mengoptimalkan hasil kerja dan menghindari kesalahan yang dapat mengganggu kinerja (S. Kim *et al.*, 2022). Ketiga, kemampuan untuk menguasai keahlian teknis yang berkaitan dengan pekerjaan menjadi elemen penting dalam memperkuat *job control capability*, memungkinkan karyawan untuk melakukan tugas-tugas dengan tepat dan menghadapi tantangan yang kompleks dengan lebih percaya diri.

Dengan mengembangkan dan memperkuat elemen-elemen ini, karyawan dapat meningkatkan kontrol atas pekerjaan mereka, meningkatkan kinerja, dan mengurangi potensi konflik dan stres kerja. Ketika karyawan percaya bahwa mereka memiliki kontrol atas pekerjaan yang mereka lakukan didasari dengan kemampuan untuk menjalankannya akan menimbulkan dampak positif terhadap kesejahteraan karyawan di tempat kerja dalam hal ini dari sisi *work engagement* (Vogt *et al.*, 2016).

Keselarasannya ini berpotensi meningkatkan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan mereka. Karyawan merasa lebih diberdayakan dan memiliki kepemilikan atas pekerjaan mereka ketika mereka percaya bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menjalankan kontrol dan dapat mengatur tanggung jawab mereka sesuai dengan preferensi dan tuntutan pribadi mereka (Lazazzara *et al.*, 2020). Hal ini dapat meningkatkan keterikatan emosional individu terhadap pekerjaan mereka dan menumbuhkan pengabdian yang kuat.

Lebih jauh lagi, ketika karyawan percaya bahwa tingkat kontrol yang mereka miliki cukup untuk tugas-tugas yang ada, hal ini dapat berdampak baik pada tingkat *work engagement* mereka. *Work engagement* adalah keadaan terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaan seseorang. Dalam konteks ini, ketika karyawan percaya bahwa mereka memiliki kontrol yang tepat atas aktivitas yang harus mereka selesaikan, mereka akan lebih antusias dan terlibat dalam menyelesaikan tugas-tugas tersebut. Mereka akan lebih fokus, berdedikasi, dan bersemangat untuk melakukan yang terbaik di tempat kerja. Dengan demikian, tingkat *work engagement* karyawan dapat meningkat ketika mereka percaya bahwa mereka memiliki sumber daya berupa *job control capability* untuk mengatasi beban kerja yang tinggi.

### **2.3.2 Beban kerja**

Beban kerja dan aktivitas karyawan merupakan komponen penting dalam dunia kerja. Beban kerja pada dasarnya mencakup semua tugas dan aktivitas yang dilakukan oleh seorang karyawan selama waktu kerja (Johari *et al.*, 2016). Dalam kerangka ini, beban kerja adalah bagian penting dari pengalaman seseorang saat beraktivitas di tempat kerja. Berbagai tanggung jawab dan tugas yang harus dilakukan oleh seorang karyawan membentuk kerangka beban kerja, yang mencakup berbagai aspek tentang penggunaan sumber daya dan keterlibatan dalam aktivitas.

Aspek penggunaan sumber daya sangat penting untuk pemahaman yang lebih baik tentang beban kerja. Bergantung pada jenis sumber daya yang digunakan,

beban kerja dapat dibagi menjadi berbagai kategori. Beban kerja kognitif berasal dari fungsi kognitif otak yang digunakan untuk memproses informasi dan membuat keputusan (Puma *et al.*, 2018).. Beban kerja fisik berasal dari penggunaan tenaga fisik dalam melakukan aktivitas kerja (Perkiö-Mäkelä & Hirvonen, 2012). Pemahaman yang lebih baik tentang jenis pekerjaan ini dapat membantu untuk memahami bagaimana karyawan berinteraksi dengan pekerjaan mereka dan bagaimana penggunaan sumber daya dapat mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan mereka di tempat kerja.

Dalam konteks analisis yang lebih mendalam, terdapat sudut pandang yang menganggap beban kerja sebagai suatu beban yang memberatkan individu (Gul *et al.*, 2021). Meskipun begitu, esensi dari beban kerja sebenarnya bersifat netral, karena ia merupakan hasil langsung dari aktivitas yang berjalan seiring dengan pekerjaan seseorang. Sebagai sebuah fenomena yang melekat pada lingkungan kerja, beban kerja dapat dilihat sebagai manifestasi dari tuntutan yang muncul bersamaan dengan pelaksanaan tugas-tugas karyawan. Dalam pandangan ini, penting untuk mengenali bahwa persepsi negatif terhadap beban kerja mungkin lebih terkait dengan tingkat adaptasi dan kemampuan mengelola tuntutan tersebut daripada sifat intrinsik dari beban kerja itu sendiri.

Penelitian ini mengadopsi tiga elemen utama yang dikembangkan dari penelitian terdahulu (tabel 2.1). Ketiga elemen tersebut meliputi tekanan waktu, beban kuantitas kerja, dan beban mental, yang menjadi fokus analisis dalam penelitian ini. Elemen-elemen ini mencerminkan hal-hal yang relevan dalam memahami karakteristik beban kerja dan bagaimana ia mempengaruhi pengalaman

dan performa individu di tempat kerja. Dengan mengidentifikasi dan menganalisis elemen-elemen ini, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana beban kerja dapat mempengaruhi *work engagement* dalam lingkungan kerja serta upaya-upaya yang mungkin dilakukan untuk mengelola dan mengurangi dampak negatif yang mungkin timbul.

**Tabel 2.1 State of The Art Konsep Beban Kerja**

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
Omar <i>et al.</i> (2015)	<p>Banyaknya pekerjaan</p> <p>Penelitian ini melihat beban kerja secara netral, yaitu banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan seorang karyawan dalam waktu spesifik tertentu. Variabel beban kerja pada penelitian ini diukur menggunakan indikator seperti: pemenuhan tenggat waktu, lamanya bekerja, tekanan waktu yang tidak masuk akal, perasaan sibuk dan tidak dapat berkonsentrasi pada aktivitas sehari-hari.</p>
Johari <i>et al.</i> (2016)	<p>Beban kerja sebagai aktivitas</p> <p>Studi ini melihat beban kerja sebagai seluruh aktivitas yang dilakukan karyawan selama karyawan bekerja, termasuk di dalamnya pelaksanaan tugas, tanggung jawab dan kepentingan kerja. Penelitian ini memandang beban kerja secara netral sebagai aktivitas, tanpa tendensi. Pengukuran variabel beban kerja pada penelitian ini menggunakan <i>Quantitative Workload Inventory</i> (QWI), yang terdiri dari kecepatan kerja, tekanan waktu, tuntutan kerja, kompleksitas kerja dan beban kognitif</p>
Puma <i>et al.</i> (2018)	<p>Beban kerja otak</p> <p>Studi ini melihat <i>beban kerja</i> sebagai <i>beban kerja</i> kognitif yang dalam prakteknya membutuhkan pemikiran-pemikiran kognitif seseorang. Penelitian ini memandang <i>beban kerja</i> dari sisi sumber tenaga</p>

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
	yang dimanfaatkan yaitu otak. Pengukuran beban kerja menggunakan <i>electroencephalography</i> (EEG) untuk mengukur beban kognitif otak.
Zahrah <i>et al.</i> (2019)	<p>Situasi</p> <p>Studi ini melihat beban kerja sebagai situasi yang dihadapi oleh karyawan. Situasi yang dimaksud disini adalah situasi tugas yang menumpuk dan berlebih. Pengukuran variabel beban kerja dalam penelitian ini menggunakan lima indikator yang menggambarkan apakah karyawan memiliki cukup waktu untuk bekerja, apakah memiliki banyak pekerjaan yang bisa ditanggung, mengukur beban mental, emosional dan juga fisik.</p>
Rostami <i>et al.</i> (2020)	<p>Kuantitas pekerjaan, tanggungjawab dan tuntutan kerja</p> <p>Penelitian ini mendefinisikan beban kerja sebagai banyaknya pekerjaan atau tugas, banyaknya tanggung jawab, dan tuntutan kerja yang dibebankan kepada seorang karyawan. Beban kerja diukur menggunakan <i>NASA-TLX (Task Load Index)</i> terdiri dari beban mental, beban fisik, beban sementara.</p>
Montani <i>et al.</i> (2020)	<p>Perasaan memiliki tuntutan berlebih</p> <p>Studi ini mengatakan bahwa beban kerja adalah perasaan yang dirasakan karyawan ketika mereka memperoleh tuntutan pekerjaan yang tidak sebanding dengan waktu maupun sumber daya yang dimiliki. Walaupun penelitian ini juga menekankan aspek tantangannya, bukan hanya bebannya, karena beban kerja ini bisa membuat seorang karyawan berkembang jadi lebih baik. Pengukuran beban kerja pada studi ini menggunakan <i>Job Content Questionnaire (JCQ)</i>, mengapa menggunakan ukuran <i>content</i> atau kepuasan? Karena studi ini menganut anggapan bahwa beban kerja adalah perasaan yang akan</p>

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
	meningkat ketika, karyawan tidak puas dengan pekerjaannya.
Kuijpers <i>et al.</i> (2020)	<p>Perbandingan waktu dan banyaknya pekerjaan</p> <p>Penelitian ini menyatakan bahwa beban kerja adalah persepsi karyawan atas perbandingan waktu dan banyaknya pekerjaan yang harus dikerjakan karyawan. Variabel beban kerja dalam studi ini diukur menggunakan <i>Questionnaire on the Experience and Assessment of Work</i> (VBBA scale), dengan indikator seperti lamanya waktu penyelesaian tugas, intensitas dan volume kerja karyawan.</p>
Presti <i>et al.</i> (2020)	<p>Tuntutan kualitatif dan kuantitatif</p> <p>Beban kerja dalam studi ini menyangkut aspek tuntutan kualitatif dan kuantitatif yang dirasakan karyawan, sehubungan dengan pekerjaan atau peran mereka di perusahaan. Penelitian ini mengukur beban kerja menggunakan satu indikator, yaitu seberapa sering karyawan merasa harus bekerja keras,</p>
Gul <i>et al.</i> (2021)	<p>Beban kerja yang memberatkan</p> <p>Studi ini memandang beban kerja sebagai tuntutan waktu, pekerjaan administrasi berlebih yang memberi tekanan pada karyawan yang menimbulkan kebosanan. Penelitian ini menganggap beban kerja sebagai hal yang negatif. Pengukuran variabel beban kerja dalam studi ini menggunakan 8 indikator yang mengukur: jam kerja, kemampuan bekerja lebih, cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, lembur, pekerjaan dibawa pulang, menghadiri seminar atau rapat, kebebasan mengontrol waktu kerja, dukungan atasan.</p>
Jung <i>et al.</i> (2021)	<p>Tuntutan dan stress</p> <p>Studi ini menganggap bahwa beban kerja merupakan hasil dari tuntutan kerja yang mengakibatkan stres. Beban kerja pada studi ini diukur berdasarkan 3</p>

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
	dimensi, beban pribadi, beban yang berhubungan dengan pekerjaan, dan beban yang berhubungan dengan pasien, karena studi dilakukan pada perawat.
M. Zhang <i>et al.</i> (2021)	Banyaknya pekerjaan dan tanggungjawab Penelitian ini memandang beban kerja sebagai keseluruhan pekerjaan dan tanggung jawab yang harus dijalankan karyawan. Beban kerja diukur menggunakan <i>NASA-TLX (Task Load Index)</i> .
Udod <i>et al.</i> (2021)	Kuantitas pekerjaan Penelitian ini melihat beban kerja dari sudut pandang netral, yaitu kuantitas pekerjaan. Jika banyak maka dikatakan beban kerja tinggi, jika sedikit maka beban kerja dikatakan rendah. Penelitian ini merupakan pendekatan kualitatif menggunakan <i>focus group discussion</i> sebagai metode pengumpulan data.
Suka <i>et al.</i> (2021)	Tugas dan tanggung jawab Penelitian ini melihat tugas sebagai keseluruhan tugas dan tanggung jawab karyawan baik secara profesional maupun pribadi. Penelitian ini memfokuskan pada melihat perubahan kerja yang terjadi akibat pandemi. Maka, dimensi pengukuran dalam studi ini ada dua, yaitu perubahan status pekerjaan dan perubahan cara atau gaya kerja.
Abualigah <i>et al.</i> (2021)	Tuntutan pekerjaan Beban kerja menurut studi ini adalah sebuah tuntutan pekerjaan, yang berkaitan dengan pekerjaan dan mempengaruhi kesejahteraan di tempat kerja. Beban kerja diukur menggunakan <i>Quantitative Workload Inventory (QWI)</i> , yang mengukur kuantitas pekerjaan dilihat dari kecepatan dan bagaimana pekerjaan itu harus dikerjakan oleh seorang karyawan.
Kaiyom <i>et al.</i> (2021)	Kuantitas pekerjaan, tanggung jawab atau aktivitas Beban kerja dalam penelitian ini adalah banyaknya tugas, tanggung jawab atau aktivitas yang diharapkan

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
	<p>dapat dikerjakan oleh karyawan dalam periode waktu spesifik. Penelitian ini meneliti beban kerja guru, pengukuran beban kerja mengacu pada tiga dimensi, yaitu tanggung jawab mengajar, tugas administratif, memberi nilai dan mengevaluasi, komunikasi, pengembangan profesional.</p>
<p>L. Wang <i>et al.</i> (2021)</p>	<p>Tuntutan tugas yang beragam</p> <p>Penelitian ini menganggap beban kerja sebagai pengalaman subjektif yang dialami masing-masing karyawan yang berkaitan dengan tuntutan pekerjaan yang beraneka ragam. Tuntutan kerja ini bisa berupa tuntutan fisik, mental maupun tuntutan sementara. Pengukuran variabel ini menggunakan NASA-TLX (tuntutan mental, fisik, tuntutan sementara dan usaha).</p>
<p>Arefi <i>et al.</i> (2021)</p>	<p>Beban mental dan fisik</p> <p>Penelitian ini melihat beban kerja sebagai usaha (secara mental maupun fisik) yang dibutuhkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Pengukuran variabel ini menggunakan NASA-TLX (usaha, tekanan waktu, tuntutan mental)</p>
<p>Zappalà <i>et al.</i> (2022)</p>	<p>Beban kerja intensif</p> <p>Studi ini memandang <i>beban kerja</i> sebagai banyaknya tugas yang dapat dicapai selama waktu kerja. Penelitian ini melihat beban kerja sebagai output yang harus diselesaikan. Beban kerja dalam penelitian ini diukur dengan dua indikator yaitu tenggat waktu yang ketat dan bekerja dengan cepat.</p>
<p>Xi <i>et al.</i> (2022)</p>	<p>Usaha atau biaya</p> <p>Usaha atau biaya yang dimaksud dalam studi ini adalah timbal balik atas penyelesaian tugas. Pengorbanan yang harus dilakukan karyawan untuk menyelesaikan tugas seperti fisik, mental, maupun emosi. Pengukuran beban kerja dalam studi ini</p>

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
	menggunakan NASA-TLX (beban mental, fisik, beban sementara, kinerja, usaha dan tingkat frustrasi)
Al-Mugheed <i>et al.</i> (2022)	<p>Volume dan kompleksitas tanggung jawab</p> <p>Penelitian ini menganggap bahwa beban kerja adalah seluruh tanggungjawab seorang karyawan, termasuk kompleksitas yang menyertainya. Penelitian ini juga mendefinisikan beban kerja sebagai banyaknya tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan dalam periode tertentu. Pada penelitian ini beban kerja diukur berdasarkan jam kerja per minggu. Jam kerja ini dikategorikan menjadi 3 kelompok, 16-32 jam, 33-48 jam dan lebih dari 48 per minggu. Dengan asumsi, bahwa semakin tinggi jam kerja maka semakin tinggi beban kerjanya</p>
Cayupe <i>et al.</i> (2023)	<p>Tuntutan dan tekanan</p> <p>Penelitian ini melihat beban kerja sebagai persepsi karyawan atas tuntutan dan tekanan yang dialami atau dirasakan dalam konteks peran profesional mereka di dunia kerja. Pengukuran variabel beban kerja menggunakan <i>Workload Scale</i> (ECT), yang mengukur beban kuantitatif maupun kualitatif.</p>
Syihabudin <i>et al.</i> (2023)	<p>Sekumpulan tugas</p> <p>Penelitian ini melihat beban kerja sebagai sekumpulan tugas yang harus dikerjakan karyawan dan tingkat kinerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Pengukuran variabel ini menggunakan beberapa indikator yaitu banyaknya tugas, batasan waktu, ekspektasi kinerja.</p>

Pada periode 2015 hingga 2016, beban kerja dipahami sebagai banyaknya pekerjaan dan aktivitas yang harus diselesaikan seseorang dalam rentang waktu tertentu, fokus utama pada aktivitas dan waktu sebagai konstrainnya (Johari *et al.*,

2016; Omar *et al.*, 2015). Pada periode berikutnya yaitu 2018 hingga 2019, fokus penelitian beban kerja bergeser ke aspek beban kognitif dan situasional. Puma *et al.* (2018) menekankan pada peran beban kerja otak (kognitif) dengan pengukuran *electroencephalography* (EEG), dan Zahrah *et al.* (2019) melihat beban kerja sebagai situasi tugas yang menumpuk dengan pertimbangan-pertimbangan mental, emosional dan fisik. Pergeseran ini menandai mulai dikenalnya kompleksitas beban kerja yang pada awalnya hanya dilihat secara kuantitatif mejadi konsep yang melibatkan tidak hanya kuantitas tapi juga kualitas dan konteks. Pada tahun 2020, konsep beban kerja semakin matang dengan integrasi kuantitatif dan kualitatif (tekanan dan tuntutan) (Kuijpers *et al.*, 2020; Presti *et al.*, 2020; Rostami *et al.*, 2020).

Selanjutnya pada tahun 2021, beban kerja dipandang sebagai kombinasi tuntutan kuantitatif dan kualitatif, dengan sedikit perbedaan dari tahun 2020. Pada tahun 2021 fokus penelitian beban kerja banyak pada konteks profesi spesifik seperti perawat, bidan maupun guru, dengan pengukuran variabelnya menggunakan NASA TLX dan QWI (Arefi *et al.*, 2021; Gul *et al.*, 2021; Jung *et al.*, 2021; Kaiyom *et al.*, 2021; X. Zhang & Zhou, 2021). Beban kerja diartikan tidak hanya sebagai tekanan yang menimbulkan stres, tapi juga sebagai pengalaman subjektif yang dipengaruhi oleh faktor lingkungan dan perubahan kerja (Abualigah *et al.*, 2021; Suka *et al.*, 2021). Pada periode terkini, yaitu 2022 hingga 2023, konsep beban kerja semakin dilihat sebagai interaksi yang kompleks. Interaksi antara usaha/biaya yang harus dikeluarkan, dibandingkan kompleksitas tugas dan persepsi tuntutan kerja.

Secara keseluruhan perkembangan studi beban kerja menunjukkan pergeseran dari konsep yang sederhana dan kuantitatif menjadi lebih kompleks dan multidimensional. *State of the art* dari Beban Kerja digambarkan dalam gambar 2.5 berikut ini.



**Gambar 2.5 State of the art Beban Kerja**

Penelitian ini menggunakan pengukuran variabel NASA-TLX. Penggunaan NASA *Task Load Index* (NASA-TLX) sebagai alat pengukuran variabel beban kerja dalam penelitian ini didasarkan pada sejumlah alasan yang mendalam dan teruji. Pertama, NASA-TLX merupakan salah satu instrumen yang paling sering digunakan dalam studi-studi terkait beban kerja (dapat dilihat pada tabel 2.1), menunjukkan keandalannya serta validitasnya yang terbukti konsisten dalam berbagai konteks dan populasi. Kedua, relevansi NASA-TLX tetap tinggi hingga saat ini karena kemampuannya untuk mengukur dimensi beban kerja secara komprehensif, termasuk beban mental, fisik, dan temporal, yang sangat penting untuk analisis beban kerja.

Instrumen ini juga mencakup aspek-aspek seperti kinerja, usaha, dan rasa frustrasi, sehingga memberikan gambaran lengkap mengenai pengalaman subjektif individu terkait beban kerja mereka. Selain itu, NASA-TLX memiliki fleksibilitas

tinggi dan dapat diterapkan dalam berbagai situasi kerja, baik di lingkungan laboratorium maupun di lapangan, menjadikannya alat yang ideal untuk penelitian ini. Penggunaan NASA-TLX memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang mendalam dan relevan, yang tidak hanya valid dan dapat diandalkan, tetapi juga kaya akan informasi yang diperlukan untuk memahami beban kerja secara menyeluruh dalam konteks penelitian ini.

### **2.3.2.1 Pengaruh Beban Kerja terhadap *Work Engagement***

Para karyawan yang bekerja di perusahaan dengan beban kerja yang ekstensif akan berusaha untuk memikirkan cara untuk bekerja dengan optimal (Bakker & de Vries, 2021). Beban kerja yang semakin tinggi akan menyebabkan *work engagement* yang rendah, karena karyawan merasa stres dan terbebani sehingga tidak lagi bisa menikmati pekerjaannya dan tidak merasakan bahwa pekerjaannya berarti dan bermakna bagi keseluruhan organisasi. Berdasarkan penelitian dari Schilbach *et al.* (2022), beban kerja bisa menjadi tantangan maupun hambatan tergantung pada kontrol atas hal tersebut. Apabila beban kerja tersebut terkontrol maka akan mempengaruhi *work engagement*. Penelitian ini sependapat dengan penelitian dari Schilbach *et al.* (2022), dan berasumsi bahwa beban kerja apabila diatur dan dikontrol dengan baik oleh perusahaan maka akan meningkatkan *work engagement*. Namun apabila tidak terkontrol atau terlalu tinggi maka beban kerja akan berdampak buruk bagi *work engagement*.

Tuntutan fisik yang tinggi dapat menguras energi karyawan, menyebabkan kelelahan, dan mengurangi dedikasi terhadap pekerjaan (Gul *et al.*, 2021). Ketika

karyawan merasa terlalu lelah secara fisik, mereka mungkin tidak mampu mempertahankan dedikasi yang konsisten terhadap tugas mereka. Beban kerja yang berat dan terus-menerus dapat menghambat kemampuan karyawan untuk fokus dan memberikan performa terbaik (Johari *et al.*, 2016; Zappalà *et al.*, 2022). Tekanan waktu yang tinggi menambah lapisan stres dan perasaan tergesa-gesa, yang mengganggu stabilitas semangat kerja karyawan. Karyawan yang selalu merasa terburu-buru cenderung mengalami penurunan semangat kerja karena mereka tidak memiliki waktu untuk fokus dan menikmati pekerjaan mereka (Arefi *et al.*, 2021). Perasaan terus-menerus dikejar oleh tenggat waktu dan waktu yang terbatas dapat membuat karyawan merasa tertekan, sehingga sulit untuk mempertahankan semangat kerja yang stabil dan berkelanjutan.

Di sisi lain, tingkat kinerja yang tinggi dapat meningkatkan rasa pencapaian dan kepuasan kerja, yang mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka secara positif (Zahrah *et al.*, 2019). Ketika karyawan berhasil menyelesaikan tugas dengan baik, mereka cenderung merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk terus berkontribusi secara efektif. Keberhasilan dalam pekerjaan memberikan dorongan emosional yang signifikan, membuat karyawan lebih antusias dan berkomitmen dalam menjalankan tugas mereka.

Selain itu, usaha yang besar diperlukan untuk mencapai performa kerja saat ini juga mempengaruhi dedikasi dan semangat kerja karyawan (Lu *et al.*, 2011). Ketika karyawan harus mengeluarkan banyak usaha untuk mencapai hasil, mereka mungkin merasa lebih berkomitmen dan bersemangat karena upaya mereka dihargai dan menghasilkan sesuatu yang memuaskan (Rostami *et al.*, 2020).

Pengakuan dan penghargaan terhadap usaha yang telah dilakukan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, membuat mereka lebih berdedikasi dan mempertahankan semangat kerja yang tinggi dan stabil.

Sebaliknya, rasa frustrasi yang tinggi dapat menurunkan keterlibatan kerja secara keseluruhan, termasuk dedikasi, semangat, dan keterlibatan positif dalam pekerjaan (Al-Mugheed *et al.*, 2022; Montani *et al.*, 2020; Suka *et al.*, 2021). Ketika karyawan merasa cemas, tertekan, atau stres, mereka mungkin kesulitan untuk tetap terlibat secara positif dalam pekerjaan mereka (Arshad *et al.*, 2022). Kondisi emosional yang negatif ini dapat menghambat kemampuan karyawan untuk fokus dan memberikan kontribusi yang maksimal, sehingga mengurangi tingkat dedikasi dan semangat kerja mereka. Akibatnya, mereka juga cenderung kurang terlibat dalam pekerjaan dengan cara yang positif (Syihabudin *et al.*, 2023). Kesimpulannya, dapat dihipotesiskan bahwa beban kerja yang tinggi memiliki pengaruh negatif terhadap *work engagement*.

### **2.3.2.2 Pengaruh Beban Kerja terhadap *Job Control Capability***

Tuntutan fisik yang tinggi dalam pekerjaan memaksa karyawan untuk mencari cara-cara yang lebih efisien dalam mengorganisasikan tugas-tugas mereka guna memaksimalkan produktivitas (Johari *et al.*, 2016; Udod *et al.*, 2021; Zappalà *et al.*, 2022). Karyawan yang sering menghadapi tuntutan fisik yang tinggi cenderung lebih terampil dalam menyusun strategi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif. Jadi, tuntutan fisik yang tinggi memiliki hubungan positif dengan

kemampuan karyawan dalam mengorganisasikan tugas kerja untuk memaksimalkan produktivitas.

Tekanan waktu yang tinggi membuat karyawan harus lebih terampil dalam memprioritaskan tugas-tugas mereka untuk memenuhi tenggat waktu. Pengalaman terus-menerus menghadapi batas waktu yang ketat membantu karyawan mengembangkan kemampuan untuk memprioritaskan pekerjaan secara efektif (Montani *et al.*, 2020; Rostami *et al.*, 2021) Hal ini mengindikasikan bahwa tekanan waktu yang tinggi memiliki hubungan positif dengan kemampuan karyawan dalam memprioritaskan tugas secara efektif untuk memenuhi tenggat waktu.

Karyawan yang sering mencapai tingkat kinerja yang tinggi cenderung lebih percaya diri dalam membuat keputusan yang independen (Omar *et al.*, 2015). Pengalaman sukses dalam menyelesaikan tugas mendorong karyawan untuk lebih yakin dalam kemampuan mereka untuk mengambil keputusan yang tepat (Abualigah *et al.*, 2021; Kaiyom *et al.*, 2021). Hal ini mengimplikasikan bahwa tingkat kinerja yang tinggi memiliki hubungan positif dengan kepercayaan diri karyawan dalam membuat keputusan yang independen untuk mengoptimalkan penyelesaian kerja.

Usaha yang besar diperlukan untuk mencapai performa kerja yang optimal membantu karyawan mengembangkan keahlian dalam mengelola waktu mereka dengan efisien (T. Cheng *et al.*, 2014; Heponiemi *et al.*, 2014). Karyawan yang terbiasa bekerja keras akan lebih terampil dalam mengalokasikan waktu untuk berbagai aktivitas secara efektif. Ini menandakan bahwa usaha yang besar memiliki hubungan positif dengan keahlian karyawan dalam mengelola waktu untuk

mengatasi berbagai tugas berbeda (Cayupe *et al.*, 2023; Presti *et al.*, 2020; Suka *et al.*, 2021).

Rasa frustrasi yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk terus menerus meningkatkan dan memperbaharui keahlian teknis mereka sebagai cara untuk mengatasi tantangan yang mereka hadapi dalam pekerjaan (C. Y. Chen *et al.*, 2014; de Devotto & Wechsler, 2019; Weseler & Niessen, 2016) Menghadapi frustrasi dengan meningkatkan kompetensi teknis dapat membantu karyawan merasa lebih siap dan mampu mengatasi tuntutan pekerjaan. Ini menyiratkan bahwa rasa frustrasi yang tinggi memiliki hubungan positif dengan keinginan karyawan untuk terus menerus meningkatkan dan memperbaharui keahlian teknis sesuai dengan bidang kerja.

Kesimpulan dari poin-poin di atas adalah bahwa beban kerja yang tinggi memiliki pengaruh positif terhadap *job control capability* karyawan. Ini berarti bahwa semakin tinggi beban kerja yang dihadapi karyawan, semakin tinggi pula kemampuan mereka dalam mengendalikan pekerjaan dan mencapai hasil yang optimal.

### **2.3.3 Work Engagement**

*Work Engagement* dapat didefinisikan sebagai kondisi perasaan atau kondisi pikiran positif atau senang karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hal utama yang bisa disoroti dari berbagai definisi *Work Engagement* adalah bahwa kondisi yang dimaksud adalah kondisi yang positif. Berbagai definisi dari penelitian terdahulu

menunjukkan bahwa *work engagement* adalah perasaan positif terhadap pekerjaan (Bakker, 2022; Lu *et al.*, 2011; S. Park *et al.*, 2019).

Walaupun *work engagement* merupakan perasaan ataupun kondisi pikiran seseorang, tetapi *work engagement* dapat terlihat lewat sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja, dengan tampilan energi yang tinggi, antusiasme tinggi, dan keterlibatan karyawan tersebut dalam bekerja (Arshad *et al.*, 2022). Walaupun menurut Du & Wang (2021), *work engagement* adalah ekspresi diri semata, jadi bisa positif atau negatif, namun lebih banyak peneliti yang mendefinisikan variabel ini secara positif. Penelitian ini menggunakan tiga elemen utama yang dikembangkan dari penelitian sebelumnya, lihat Tabel 2.2.

Elemen *work engagement* dalam penelitian ini dikembangkan berdasarkan kerangka teoretis dan empiris dari penelitian terdahulu, yang mengidentifikasi tiga komponen utama: perasaan positif, perilaku terlibat dalam pekerjaan, dan terhanyut dalam pekerjaan (*absorbed in work*). Perasaan positif mengacu pada keadaan emosional karyawan yang mencerminkan kebahagiaan, kepuasan, dan semangat saat menjalankan tugas-tugas mereka. Emosi positif ini tidak hanya berasal dari lingkungan kerja yang mendukung, tetapi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas dan kreativitas karyawan. Berbagai studi telah menekankan pentingnya suasana hati yang positif dalam meningkatkan kinerja individu dan mendorong inovasi di tempat kerja (Lu *et al.*, 2011; Mer *et al.*, 2023; Olugbade & Karatepe, 2019; S. Park *et al.*, 2019).

Perilaku terlibat dalam pekerjaan mencakup tindakan proaktif dan antusiasme karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka (O'Neil *et al.*, 2018).

Karyawan yang menunjukkan perilaku ini biasanya berinisiatif, mencari cara untuk berkontribusi lebih, dan terlibat dalam kolaborasi tim yang efektif. Komponen ketiga, terhanyut dalam pekerjaan (*absorbed in work*), menggambarkan kondisi dimana karyawan merasa sangat fokus dan tertarik pada pekerjaan mereka sehingga waktu terasa berlalu tanpa disadari. Dengan mengintegrasikan ketiga elemen ini, penelitian ini berusaha memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan.

**Tabel 2.2 State of The Art Konsep Work Engagement**

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
Lu <i>et al.</i> (2011)	<p>Perasaan positif terhadap pekerjaan</p> <p>Studi ini memandang <i>work engagement</i> sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan yang dilakukan. Pengukuran variabel menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES-9) dengan tiga dimensi utama <i>vigor</i>, <i>dedication</i> dan <i>absorption</i>, masing-masing dengan tiga indikator.</p>
García-Sierra <i>et al.</i> (2016)	<p>Perasaan positif terpuaskan</p> <p><i>Work engagement</i> dalam penelitian ini merupakan kondisi pikiran positif terhadap pekerjaan. Pengukuran variabel menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES) dengan tiga dimensi utama <i>vigor</i>, <i>dedication</i> dan <i>absorption</i>, diwakili dengan 17 indikator.</p>
Park <i>et al.</i> (2019)	<p>Kondisi Pikiran Positif</p> <p>Studi ini melihat <i>work engagement</i> sebagai kondisi pikiran positif dan puas seseorang atas hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Pengukuran</p>

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
	variabel menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES).
Olugbade & Karatepe (2019)	Perasaan positif terpuaskan Penelitian ini memandang <i>work engagement</i> sebagai perasaan positif terpuaskan terhadap pekerjaan. Pengukuran variabel menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES) dengan tiga dimensi utama <i>vigor</i> , <i>dedication</i> dan <i>absorption</i> , diwakili dengan 17 pertanyaan.
Montani <i>et al.</i> (2020)	Kondisi pikiran positif <i>Work engagement</i> adalah kondisi pikiran positif, terpuaskan akan pekerjaan atau tugas-tugas yang telah dikerjakan. Pengukuran variabel menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES-9)
Presti <i>et al.</i> (2020)	Perasaan positif terpuaskan <i>Work engagement</i> dalam penelitian ini diartikan sebagai kondisi pikiran yang dipenuhi perasaan positif, perasaan puas sehubungan dengan pekerjaan. Pengukuran variabel menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES) dengan tiga dimensi utama <i>vigor</i> , <i>dedication</i> dan <i>absorption</i> .
Ugwu & Onyishi (2020)	Perasaan positif terpuaskan Studi ini mengartikan <i>work engagement</i> sebagai kondisi pikiran positif terhadap pekerjaan. Pengukuran variabel menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES-9) - versi singkat
Kaiyom <i>et al.</i> (2021)	Kondisi pikiran yang membawa dampak positif Peneliti dalam studi ini mengartikan <i>work engagement</i> sebagai kondisi pikiran yang berdampak positif pada hasil pekerjaan. Penelitian ini mengukur <i>work engagement</i> menggunakan sembilan indikator, yaitu: energi yang berlimpah, kuat dan semangat, bekerja terus menerus dalam waktu yang lama, pekerjaan menginspirasi, pekerjaan berarti, bangga

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
	atas pekerjaan, bahagia ketika bekerja, lupa segalanya ketika bekerja, tenggelam dalam pekerjaan.
Jung <i>et al.</i> (2021)	<p>Hubungan positif karyawan dengan pekerjaannya</p> <p>Penelitian ini menganggap <i>work engagement</i> sebagai sebuah hubungan positif antara karyawan dengan pekerjaannya. Penelitian ini juga melihat <i>work engagement</i> adalah lawan dari <i>burnout</i>. Pengukuran variabel menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES-9) dengan tiga dimensi utama <i>vigor</i>, <i>dedication</i> dan <i>absorption</i>, masing-masing dengan tiga indikator.</p>
J. Wu <i>et al.</i> (2021)	<p>Perasaan positif terpuaskan</p> <p>Studi ini menganggap <i>work engagement</i> sebagai perasaan positif terpuaskan sehubungan dengan pekerjaan, yang dikarakteristikan dengan <i>vigor</i>, <i>dedication</i>, <i>absorption</i>. Hal ini terlihat dari energi dan antusiasme karyawan yang tinggi. Pengukuran variabel menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES) dengan tiga dimensi utama <i>vigor</i>, <i>dedication</i> dan <i>absorption</i>, diwakili dengan 17 indikator.</p>
Udod <i>et al.</i> (2021)	<p>Perasaan positif terpuaskan</p> <p>Penelitian ini juga melihat <i>work engagement</i> sebagai perasaan positif terpuaskan atas kondisi pekerjaan. Penelitian ini menggunakan metode campuran berupa pendekatan <i>Participatory Action Research</i> (PAR). Pengukuran variabel <i>work engagement</i> dalam penelitian ini menggunakan <i>synergy tool</i>, yaitu kuesioner yang menganalisis kebutuhan pasien, karena obyek penelitiannya adalah perawat.</p>
Du & Wang (2021)	<p>Ekspresi diri</p> <p>Studi ini memandang <i>work engagement</i> sebagai tampilan sesungguhnya untuk setiap pemikiran dan</p>

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
	<p>perasaan seorang individu. Pengukuran variabel menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES-9) dengan tiga dimensi utama <i>vigor</i>, <i>dedication</i> dan <i>absorption</i>, masing-masing dengan tiga indikator.</p>
L. Wang <i>et al.</i> (2021)	<p>Tingkat antusiasme dan dedikasi</p> <p>Studi ini melihat <i>work engagement</i> sebagai tingkat keterlibatan, antusiasme dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan mereka. Pengukuran variabel menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES-9) dengan tiga dimensi utama <i>vigor</i>, <i>dedication</i> dan <i>absorption</i>, masing-masing dengan tiga indikator.</p>
Arshad <i>et al.</i> (2022)	<p>Keterlibatan Kerja</p> <p>Studi ini memandang <i>work engagement</i> sebagai keterlibatan individu dalam bekerja, dimana individu tersebut menunjukkan energi, dedikasi dan daya serap yang tinggi. Pengukuran variabel menggunakan pengukuran dari Bledow <i>et al.</i> (2011) yang merupakan penyesuaian dari UWES namun dengan 5 indikator.</p>
Bakker (2022)	<p>Psikologi Sosial</p> <p>Studi ini memandang <i>work engagement</i> sebagai sebuah kondisi karyawan yang termotivasi dan puas yang ditandai dengan energi yang tinggi, antusiasme yang tinggi, dedikasi yang tinggi dan benar-benar melekat dengan pekerjaannya. Pengukuran variabel menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES).</p>
T. J. Wu <i>et al.</i> (2022)	<p>Kondisi pengalaman positif</p> <p>Penelitian ini mengasumsikan <i>work engagement</i> sebagai keadaan yang dialami karyawan, yang ditandai dengan kondisi kognitif dan emosi yang dinamis yang melibatkan antusiasme pribadi.</p>

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
	Pengukuran variabel menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES) dengan tiga dimensi utama <i>vigor</i> , <i>dedication</i> dan <i>absorption</i> , diwakili dengan 17 pertanyaan.
G. He <i>et al.</i> (2022)	Kondisi mental positif <i>Work engagement</i> dalam penelitian ini diartikan sebagai kondisi mental positif dan terpuaskan sehubungan dengan pekerjaan, yang dicirikan dengan energi, dedikasi dan konsentrasi yang tinggi. Pengukuran variabel menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES-9) - versi singkat
Bouckenooghe <i>et al.</i> (2022)	Kondisi pikiran positif dan afektif Studi ini melihat <i>work engagement</i> sebagai kondisi pikiran yang positif dan perasaan emosi positif yang berhubungan dengan pekerjaan. Pengukuran variabel menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES-9)
Mer <i>et al.</i> (2023)	Kondisi psikologi positif Penelitian ini mendefinisikan <i>work engagement</i> sebagai kondisi psikologis dimana karyawan merasakan energi yang banyak, tangguh secara mental, antusias dan konsentrasi yang tinggi ketika menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan mereka. Pengukuran variabel menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES-9) dengan tiga dimensi utama <i>vigor</i> , <i>dedication</i> dan <i>absorption</i> , masing-masing dengan tiga indikator.
Ly (2024)	Kondisi mental positif <i>Work engagement</i> dalam penelitian ini diartikan sebagai kondisi mental positif dan terpuaskan sehubungan dengan pekerjaan. Kondisi ini dapat dilihat dari komitmen karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, berdedikasi terhadap pekerjaan mereka dan antusias untuk memenuhi tanggung

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
	jawab. Pengukuran variabel menggunakan skala dari Schaufeli <i>et al.</i> (2006) yang merupakan UWES versi singkat.

Skema *State of The Art work engagement* dapat dilihat pada Gambar 2.6. Perkembangan konsep *work engagement* menunjukkan pola yang konsisten dan makin kompleks dari waktu ke waktu. Pada tahap awal tahun 2011 hingga 2016, *work engagement* dipahami sebagai perasaan atau kondisi positif terhadap pekerjaan, dengan pengukuran dominan menggunakan UWES (García-Sierra *et al.*, 2016; Lu *et al.*, 2011). Memasuki periode 2019 hingga 2020, muncul penguatan aspek emosional dan afektif. *Work engagement* mulai dipahami sebagai kondisi pikiran yang tidak hanya positif, tetapi juga memuaskan secara emosional, mencerminkan antusiasme dan dedikasi yang lebih dalam terhadap pekerjaan (S. Park *et al.*, 2019; Presti *et al.*, 2020; Ugwu & Onyishi, 2020).

Pada 2021, terjadi diversifikasi makna, mencakup hubungan positif dengan pekerjaan (Jung *et al.*, 2021), dampak pada hasil kerja (Kaiyom *et al.*, 2021), hingga ekspresi diri dalam bekerja (Du & Wang, 2021). Pada periode 2022-2023 terjadi pergeseran ke arah pengalaman psikologis dinamis dan integratif, konsep *work engagement* menekankan pada antusiasme, energi, dan fokus tinggi (Mer *et al.*, 2023; T. J. Wu *et al.*, 2022). Terakhir, di tahun 2024, *work engagement* mulai dikaitkan secara eksplisit dengan komitmen terhadap tujuan organisasi (Ly, 2024) menunjukkan pergeseran dari pendekatan individual ke arah strategis-organisasional.



**Gambar 2.6 State of the art Work Engagement**

Setelah mempelajari berbagai penelitian dahulu yang tertera pada Tabel 2.2, penelitian ini menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale*. Penggunaan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) sebagai alat pengukuran variabel *work engagement* dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa alasan yang kuat dan teruji. Pertama, UWES adalah salah satu instrumen yang paling banyak digunakan dalam penelitian terkait *work engagement*, menunjukkan keandalannya serta validitasnya yang terbukti secara konsisten di berbagai konteks dan populasi.

Kedua, relevansi UWES tetap tinggi hingga saat ini karena kemampuannya untuk secara komprehensif mengukur elemen-elemen utama *work engagement*, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Instrumen ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan gambaran menyeluruh mengenai keterlibatan kerja karyawan, mencakup dimensi energi dan ketahanan mental (*vigor*), keterikatan dan antusiasme terhadap pekerjaan (*dedication*), serta konsentrasi dan keterhanyutan dalam pekerjaan (*absorption*).

Selain itu, UWES memiliki fleksibilitas dalam penggunaannya di berbagai jenis industri dan lingkungan kerja, serta telah diterjemahkan dan divalidasi dalam berbagai bahasa, termasuk bahasa Indonesia. Dengan demikian, penggunaan

UWES tidak hanya memastikan hasil yang valid dan dapat diandalkan, tetapi juga memperkaya analisis dengan data yang relevan dan mendalam mengenai *work engagement*, mendukung pemahaman yang lebih komprehensif tentang dinamika *work engagement* di berbagai konteks organisasi. UWES, dengan versi pendeknya (UWES-9) memungkinkan responden untuk menyelesaikan survei lebih cepat, mengurangi beban administrasi, tetapi juga tetap menjaga validitas dan reliabilitas yang tinggi.

### **2.3.3.1 Pengaruh *Job Control Capability* terhadap *Work Engagement***

*Job control capability* memiliki peran krusial dalam membentuk tingkat dedikasi karyawan terhadap pekerjaan. Peran krusial ini berupa kemampuan dalam memprioritaskan tugas untuk memenuhi tenggat waktu agar mendorong karyawan untuk tetap berkomitmen dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dengan penuh dedikasi (Brough & Biggs, 2015; Pinion *et al.*, 2017). Selain itu, manajemen waktu yang efisien untuk mengatasi berbagai tugas berbeda turut membantu meningkatkan semangat tinggi yang stabil dalam bekerja.

Di sisi lain, kemampuan mengalokasikan waktu sesuai dengan aktivitas yang berbeda juga berdampak positif terhadap tingkat larut karyawan dalam pekerjaan (Gerich & Weber, 2020; S. Kim *et al.*, 2022; Portoghese *et al.*, 2014). Karyawan yang dapat mengatur waktu dengan baik cenderung lebih terlibat dan fokus pada pekerjaannya dengan lebih baik. Selain itu, terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak pada peningkatan hasil kerja memberikan dorongan positif terhadap semangat kerja. Tingkat kepercayaan diri yang tinggi

dalam membuat keputusan yang independen untuk mengoptimalkan penyelesaian kerja juga memengaruhi tingkat berdedikasi yang lebih tinggi (Kubicek *et al.*, 2014). Karyawan yang percaya diri cenderung lebih antusias dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Keahlian dalam mengorganisasikan tugas kerja untuk memaksimalkan produktivitas juga turut berkontribusi pada tingkat semangat tinggi yang stabil dalam bekerja. Tak hanya itu, kemampuan dalam menciptakan jadwal untuk mencapai tujuan kerja juga berdampak positif terhadap tingkat larut karyawan dalam pekerjaan. Dengan jadwal yang teratur dan terorganisir, karyawan dapat lebih leluasa untuk terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan mereka. Keseluruhan, elemen-elemen *job control capability* ini memberikan landasan yang kuat dalam membentuk tingkat *work engagement* yang tinggi pada karyawan.

#### **2.3.4 Interupsi kerja**

Interupsi kerja pada dasarnya merujuk pada situasi gangguan yang terjadi saat seseorang tengah menjalankan aktivitas pekerjaan (Bellandi *et al.*, 2018; Keller *et al.*, 2020). Interupsi kerja mencakup berbagai bentuk gangguan yang dapat mengganggu konsentrasi dan kelancaran pelaksanaan tugas. Gangguan tersebut dapat berasal dari berbagai sumber, baik eksternal seperti suara dering telepon atau notifikasi di perangkat genggam, maupun internal yang muncul dari pikiran individu terkait tugas-tugas lain yang perlu dikerjakan (Salvucci *et al.*, 2009).

Gangguan atau interupsi yang muncul memiliki potensi untuk mengganggu kelancaran pekerjaan utama yang sedang dikerjakan (X. Liu *et al.*, 2022). Pekerjaan

yang tengah berlangsung dapat ditinggalkan atau terlupakan akibat adanya gangguan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi produktivitas dan kualitas kerja. Gangguan-gangguan ini dapat memecah fokus karyawan dan memerlukan usaha tambahan untuk kembali ke tugas utama setelah terjadi interupsi, yang berpotensi menghambat efisiensi dan mengakibatkan peningkatan tingkat kelelahan.

Penting untuk diperhatikan bahwa interupsi yang berulang atau terjadi dalam jangka waktu yang lama dapat berdampak lebih signifikan terhadap proses kerja yang harus dijalankan (E. J. Yu *et al.*, 2019). Tidak hanya mengganggu kelancaran pelaksanaan tugas, gangguan yang persisten dapat mengganggu alur kerja, menyebabkan keterlambatan, dan bahkan dapat memicu tingkat stres yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen interupsi kerja menjadi penting untuk menjaga produktivitas dan kesejahteraan karyawan di lingkungan kerja yang seringkali penuh dengan gangguan potensial.

Secara keseluruhan, interupsi kerja mencerminkan tantangan yang signifikan dalam menjaga konsentrasi dan kelancaran pekerjaan di tempat kerja. Gangguan-gangguan tersebut berasal dari berbagai sumber, baik eksternal maupun internal, yang berpotensi menghambat efisiensi dan produktivitas. Dengan memahami dampak interupsi kerja dan upaya-upaya untuk mengelolanya, organisasi dan individu dapat menciptakan strategi yang lebih efektif dalam menghadapi tantangan ini dan menjaga kualitas pekerjaan yang optimal.

Tabel 2.3 *State of The Art* Konsep Interupsi Kerja

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
Sykes (2011)	<p>Gangguan eksternal</p> <p>Interupsi di tempat kerja menurut penelitian ini adalah kejadian terhentinya pekerjaan atau tugas seorang karyawan karena dipicu rangsangan eksternal. Bentuk rangsangan ini bisa berupa notifikasi, diskusi rekan kerja, dan distraksi suara. Pengukurannya menggunakan tiga indikator, yaitu detail interupsi (waktu, jenis dan informasi kontekstual); biaya interupsi (waktu, persepsi iritasi atau gangguan); waktu yang dibutuhkan untuk kembali melanjutkan pekerjaan</p>
Lin <i>et al.</i> (2013)	<p>Gangguan sementara yang tak terduga</p> <p>Penelitian ini melihat interupsi kerja sebagai gangguan kerja yang tak terduga, yang sifatnya sementara yang menyebabkan terganggunya pekerjaan utama. Pengukuran variabel ini menggunakan 4 indikator yaitu: frekuensi gangguan, lamanya waktu kerja tidak terganggu, gangguan rekan kerja, kejadian gangguan berulang</p>
Mark <i>et al.</i> (2016)	<p>Gangguan eksternal dan internal</p> <p>Penelitian ini mengasumsikan bahwa interupsi kerja bisa dikategorikan menjadi dua, yaitu interupsi eksternal dan internal. Interupsi eksternal dipicu oleh faktor eksternal, di luar diri karyawan (email atau notifikasi). Interupsi internal dipicu oleh faktor dari diri karyawan, yaitu ketika karyawan memutuskan untuk mengecek email tanpa notifikasi. Pengukuran variabel dikembangkan oleh Mark <i>et al.</i> (2016) yang mengukur kebiasaan mana yang dominan dilakukan oleh karyawan.</p>
van Zoonen <i>et al.</i> (2017)	<p>Gangguan yang tidak direncanakan</p> <p>Studi dari van Zoonen ini menyoroti elemen “tidak direncanakan atau tidak terjadwal oleh karyawan”</p>

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
	<p>sebagai komponen utama dari interupsi kerja. Gangguan yang tidak direncanakan ini mengakibatkan berhentinya pekerjaan yang saat itu dilakukan. Pengukuran variabelnya berdasarkan tiga indikator yaitu: gangguan telpon pada waktu yang tidak nyaman; frekuensi email yang mengganggu; baik gangguan telpon maupun email sepanjang hari.</p>
Sonnentag <i>et al.</i> (2018)	<p>Gangguan yang menghambat kemajuan</p> <p>Penelitian ini menggambarkan interupsi kerja sebagai kejadian atau insiden yang mengganggu jalannya tugas tertentu, terutama pesan <i>online</i>. Pengukuran variabelnya berdasarkan pada indikator: ada tidaknya email atau pesan online yang masuk yang menghambat karyawan untuk bekerja; ada tidaknya email atau pesan online yang masuk pada waktu yang tidak nyaman; ada tidaknya email atau pesan online yang mengganggu pekerjaan.</p>
Mark <i>et al.</i> (2018)	<p>Penggunaan teknologi informasi saat bekerja</p> <p>Penelitian ini memiliki sudut pandang yang berbeda dari penelitian lainnya, karena melihat interupsi kerja sebagai perilaku yang sengaja atau dengan sadar dilakukan oleh karyawan (menggunakan teknologi informasi) sehingga mengganggu pekerjaan mereka. Pengukuran variabelnya menggunakan satu pertanyaan “Secara umum, sehari-hari, seberapa distraksi yang anda rasakan karena, sosial media; email; tatap muka informal; notifikasi, pesan dan telpon.</p>
Bellandi <i>et al.</i> (2018)	<p>Gangguan</p> <p>Studi ini memandang interupsi sebagai gangguan ketika seseorang lagi bekerja. Gangguan tersebut bisa berasal dari internal maupun eksternal, namun lebih banyak yang berasal dari eksternal. Interupsi diukur lewat banyaknya gangguan dalam satu satuan waktu, misal satu jam.</p>

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
G. Wang & Suh (2018)	<p>Kejadian terganggunya pekerjaan</p> <p>Penelitian ini berasumsi bahwa interupsi pekerjaan adalah kondisi dimana pekerjaan yang sedang dikerjakan terganggu, menyebabkan beralihnya fokus karyawan dari pekerjaan ke gangguan tersebut. Gangguannya dapat berupa telpon atau notifikasi. Pengukuran variabel diambil dari Ou &amp; Davison (2011), dengan indikator sebagai berikut: “pekerjaan saya selalu terganggu”; “saya merasa lingkungan kerja saya cukup mengganggu”; “Konsentrasi saya pada pekerjaan terganggu”.</p>
Rogers & Barber (2019)	<p>Disrupsi lingkungan kerja</p> <p>Penelitian ini melihat interupsi kerja sebagai gangguan atau disrupsi yang terjadi pada lingkungan kerja. Contoh disrupsi berupa kunjungan mendadak, telpon, email masuk dan bentuk komunikasi lain yang mengalihkan perhatian karyawan dari pekerjaan yang sedang mereka kerjakan. Pengukuran variabel ini menggunakan 4 indikator yaitu: frekuensi gangguan, lamanya waktu kerja tidak terganggu, gangguan rekan kerja, kejadian gangguan berulang (Lin <i>et al.</i>, 2013).</p>
Andersson <i>et al.</i> (2019)	<p>Tantangan</p> <p>Studi ini melihat interupsi kerja sebagai tantangan yang harus dihadapi karyawan tanggung jawab dan komitmen mereka pada pekerjaan. Pengukuran variabel interupsi kerja pada penelitian ini berdasarkan frekuensi.</p>
Cheng <i>et al.</i> (2020)	<p>Kejadian pengalih</p> <p>Menurut studi ini interupsi kerja adalah kejadian yang mengalihkan perhatian dari tugas utama karena email, pesan ataupun notifikasi. Tiga hal ini dipilih karena dalam konteks kerja, dianggap paling sering</p>

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
	muncul. Pengukuran variabelnya berdasarkan frekuensi.
Junça-Silva <i>et al.</i> (2020)	<p>Kerepotan sehari-hari</p> <p>Studi ini melihat interupsi kerja terdiri dari dua macam, yaitu interupsi yang berdampak positif (<i>uplifts</i>) dan interupsi yang berdampak negatif (<i>hassles</i>). Dengan kata lain dapat juga digambarkan sebagai kejadian harian kecil yang dialami karyawan, di luar tugas rutinnnya, yang berdampak positif atau negatif. Pengukuran variabel dikembangkan sendiri oleh Junça-Silva <i>et al.</i> (2020), yang diberi nama <i>Scale for Daily Hassles and Uplifts at Work (SDHUW)</i>.</p>
Alkahtani <i>et al.</i> (2020)	<p>Penundaan Kerja tak terduga</p> <p>Studi ini melihat interupsi kerja sebagai penundaan alur kerja atau tugas dalam lingkungan kerja, yang berupa email, telpon, kunjungan dadakan, percakapan rekan kerja. Variabel ini diukur menggunakan indikator: frekuensi, durasi dan jenis gangguan.</p>
Havaei & MacPhee (2020)	<p>Frekuensi gangguan</p> <p>Penelitian ini menganggap seluruh gangguan yang terjadi atau dialami karyawan selama proses pelaksanaan tugas tertentu adalah sebuah interupsi kerja. Dalam penelitian ini diukur berdasarkan satu pertanyaan “seberapa sering karyawan diganggu/diinterupsi ketika sedang melakukan aktivitas pekerjaan?”. Jawabannya dalam 7 skala antara Tidak Pernah - Selalu.</p>
Keller <i>et al.</i> (2020)	<p>Kondisi atau kejadian yang mengganggu</p> <p>Studi ini memandang interupsi kerja sebagai gangguan dari tugas utama seorang karyawan. Bentuk gangguan ini bisa fisik maupun psikologis. Pengukuran variabel ini menggunakan <i>Short</i></p>

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
	<i>Questionnaire for Job Analysis dan Organizational Contrainsts.</i>
Fritz <i>et al.</i> (2020)	<p data-bbox="639 510 959 539">Interupsi kemajuan kerja</p> <p data-bbox="639 566 1315 853">Penelitian ini menggambarkan interupsi kerja sebagai sebuah gangguan pada proses kerja yang sedang berlangsung Bisa berasal dari gangguan manusia, maupun bukan manusia. Pengukuran variabel berdasarkan survei kepada karyawan dengan pertanyaan mengukur frekuensi interupsi yang tidak direncanakan.</p>
Orhan <i>et al.</i> (2021)	<p data-bbox="639 880 951 909">Distraksi oleh teknologi</p> <p data-bbox="639 936 1315 1267">Studi ini mengartikan interupsi kerja sebagai gangguan atau pengalih perhatian yang disebutkan oleh banyaknya email, SMS, notifikasi aplikasi yang diterima karyawan ketika karyawan tersebut sedang berusaha menyelesaikan pekerjaan rutin mereka. Variabel ini diukur melalui banyaknya komunikasi paralel yang dijalankan oleh karyawan pada saat bekerja.</p>
Liu <i>et al.</i> (2022)	<p data-bbox="639 1294 1182 1323">Hambatan berdasarkan persepsi karyawan</p> <p data-bbox="639 1350 1315 1682">Studi ini memandang interupsi kerja dari sisi persepsi karyawan. Segala sesuatu yang menurut karyawan mengganggu atau menghentikannya dari melakukan tugas utamanya dianggap sebagai interupsi. Pengukuran variabel interupsi kerja berdasarkan Ou &amp; Davison (2011) yang menanyakan seberapa sering pekerjaan terganggu (frekuensi), perasaan terganggu dan gangguan konsentrasi.</p>
Khalid <i>et al.</i> (2022)	<p data-bbox="639 1709 1054 1738">Gangguan eksternal dan internal</p> <p data-bbox="639 1765 1315 1926">Penelitian ini sama dengan penelitian dari Mark <i>et al.</i> (2016), melihat interupsi dari dua sisi, eksternal dan internal. Namun, penelitian ini hanya mengkhususkan pada gangguan yang berhubungan</p>

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
	dengan pemanfaatan teknologi. Pengukurannya menggunakan indikator frekuensi gangguan
Farivar <i>et al.</i> (2022)	<p data-bbox="639 510 1190 539">Interupsi digital yang tidak dimulai duluan</p> <p data-bbox="639 568 1315 1115">Penelitian ini mengacu pada pemahaman bahwa interupsi kerja adalah gangguan digital yang tidak diduga dan tidak dimulai oleh karyawan, melainkan di inisiasi oleh pihak eksternal. Penelitian ini juga membedakan antara gangguan atau interupsi dan pengalihperhatian (<i>distraction</i>), gangguan atau interupsi berdampak negatif sedangkan pengalihperhatian bisa berupa mekanisme mengatasi stres, seperti mendengarkan musik. Pengukuran variabel menggunakan tingkat persetujuan, dengan pertanyaan “pesan mengalihkan perhatian saya dari pekerjaan; pesan yang masuk sering mengganggu alur kerja saya”.</p>
Ma & Zhang (2023)	<p data-bbox="639 1137 1062 1167">Gangguan sementara oleh media</p> <p data-bbox="639 1196 1315 1525">Penelitian ini menggambarkan konsep interupsi kerja sebagai gangguan yang sifatnya sementara yang disebabkan oleh transmisi informasi melalui berbagai media (media social, email, panggilan telpon, rapat melalui media video dan teknologi komunikasi lainnya. Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan persepsi karyawan atas frekuensi dan intensitas gangguan.</p>
Koundal <i>et al.</i> (2024)	<p data-bbox="639 1547 1158 1576">Pengalihan perhatian yang tidak terduga</p> <p data-bbox="639 1606 1315 1989">Studi ini melihat interupsi kerja sebagai kejadian tak terduga yang menghambat kerja yang sedang berlangsung. Sesuatu yang tidak direncanakan yang menyebabkan perhatian terganggu, yang berasal dari internal dan eksternal adalah karakteristik dari interupsi yang digambarkan oleh penelitian ini. Pengukurannya dilakukan melalui observasi, pendekatan <i>episodic</i> dan penghitungan frekuensi gangguan.</p>

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
Rick <i>et al.</i> (2024)	<p>Pengalihan kognitif yang mengganggu tujuan</p> <p>Penelitian ini mendefinisikan interupsi kerja sebagai gangguan atau pengalihan sementara dari tujuan baik yang berasal dari internal maupun eksternal. Pengalihan ini menyebabkan karyawan perlu waktu penyesuaian sebelum kembali ke pekerjaan sebelumnya. Penelitian ini juga menekankan bahwa interupsi ini umum terjadi di masa sekarang dengan perkembangan teknologi dan kompleksitas pekerjaan yang ada, sehingga tidak berpengaruh negatif. Pengukurannya dilakukan dengan dua cara, yaitu penghitungan banyaknya interupsi dilakukan oleh responden dan penilaian <i>perceived interruption overload scale</i> dengan skala likert yang dikembangkan oleh penelitian ini.</p>
Jalali <i>et al.</i> (2025)	<p>Kejadian eksternal yang mengganggu</p> <p>Interupsi kerja dianggap sebagai kejadian eksternal yang mengganggu atau menunda aktivitas kerja, atau mengalihkan perhatian pekerja. Secara khusus penelitian ini menekankan pada sumber eksternal baik yang berasal dari manusia maupun lingkungan. Variabel ini diukur menggunakan <i>Nursing Work Interruption Scale (NWIS)</i></p>

Skema SoTA interupsi kerja dapat dilihat pada Gambar 2.7. Pada 2011 hingga 2016, konsep interupsi kerja didefinisikan sebagai gangguan eksternal yang tak terduga yang menghambat alur pekerjaan. Peneliti mulai membedakan antara interupsi atau gangguan eksternal dan internal. Gangguan ini bisa berasal dari rekan kerja, notifikasi ataupun lingkungan fisik (Lin *et al.*, 2013; Mark *et al.*, 2016; Sykes, 2011). Fokus penelitian interupsi kerja mulai bergeser tahun 2017 hingga 2020 ke frekuensi dan persepsi karyawan terhadap interupsi, dan juga mulai pembahasan

adanya dampak positif dan juga negatif dari interupsi kerja (Andersson *et al.*, 2019; Junça-Silva *et al.*, 2020; van Zoonen *et al.*, 2017). Peran teknologi digital sebagai pemicu gangguan juga mulai disoroti (Mark *et al.*, 2018; Orhan *et al.*, 2021)



**Gambar 2.7 State of the art Interupsi Kerja**

Interupsi kerja memiliki tiga elemen utama yang dikembangkan dari penelitian terdahulu di atas. Elemen interupsi kerja terdiri dari gangguan internal dan eksternal, pekerjaan utama terhenti, dan kualitas-kuantitas gangguan. Elemen interupsi kerja menggambarkan berbagai faktor yang dapat mengganggu kelancaran dan konsentrasi individu dalam menjalankan tugas-tugas kerja. Pertama-tama, gangguan internal meliputi distraksi pikiran yang berasal dari dalam diri individu, seperti kekhawatiran, pemikiran yang tidak terkait dengan pekerjaan, atau perasaan yang mengganggu seperti kelelahan atau stres.

Faktor-faktor ini dapat muncul secara tiba-tiba dan mengganggu fokus serta konsentrasi individu pada pekerjaan yang sedang dilakukan (X. Cheng *et al.*, 2020). Di sisi lain, gangguan eksternal merujuk pada gangguan yang berasal dari luar individu, seperti suara bising di lingkungan kerja, interaksi sosial yang tidak terduga, atau tugas-tugas mendadak yang harus diselesaikan. Gangguan eksternal

sering kali bersifat tidak terduga dan dapat mengganggu alur kerja yang telah direncanakan.

Selanjutnya, terhentinya pekerjaan utama akibat interupsi merupakan dampak langsung dari gangguan tersebut (Alkahtani *et al.*, 2020). Misalnya, ketika seseorang sedang fokus menyelesaikan tugas penting dan mendapatkan panggilan telepon yang mendadak, pekerjaan utama bisa terhenti atau terganggu. Hal ini dapat memperlambat proses penyelesaian tugas dan mengurangi produktivitas. Selain itu, kualitas dan kuantitas dari interupsi juga berperan penting dalam menentukan dampaknya terhadap individu. Interupsi yang sering terjadi atau bersifat mengganggu secara signifikan dapat memiliki dampak yang lebih besar terhadap efisiensi kerja dan kesejahteraan psikologis individu (Sonnetag *et al.*, 2018).

Semakin besar jumlah interupsi kerja, semakin besar pula kebutuhan individu untuk memiliki kontrol atas aktivitas yang mereka jalankan (*job control*) dan kemampuan atau manajemen akan pengendalian ini (*capability*). Interupsi kerja dapat mengganggu alur kerja, menghambat konsentrasi, dan menghambat penyelesaian tugas. Akibatnya, orang akan mencari strategi untuk mengatasi interupsi tersebut dan memiliki kontrol yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka.

Tidak seperti variabel beban kerja atau *work engagement* yang memiliki pengukuran variabel yang sudah relatif banyak digunakan, variabel interupsi kerja berdasarkan tabel 2.3 di atas dapat diketahui bahwa pengukurannya sangat beragam tergantung pada obyek penelitian maupun jenis interupsi kerja yang akan diukur. Oleh karena itu, melihat elemen-elemen dalam interupsi kerja seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, pengukuran variabel interupsi kerja dalam penelitian ini

dikembangkan dari Junça-Silva *et al.* (2020), Ou & Davison (2011) dan G. Wang & Suh, (2018).

Berbeda dengan variabel beban kerja dan *work engagement* yang telah memiliki instrumen pengukuran relatif mapan dan digunakan secara luas, pengukuran interupsi kerja dalam literatur menunjukkan keragaman yang tinggi dan sangat bergantung pada konteks penelitian serta jenis interupsi yang dikaji. Interupsi kerja dapat bersumber dari teknologi, interaksi sosial, maupun tuntutan situasional yang muncul secara tiba-tiba, sehingga sulit direpresentasikan secara memadai oleh satu skala tunggal. Oleh karena itu, pengukuran variabel interupsi kerja dalam penelitian ini dikembangkan melalui sintesis indikator dari Junça-Silva *et al.* (2020), Ou & Davison (2011) dan G. Wang & Suh, (2018), yang masing-masing menekankan dimensi gangguan alur kerja, tuntutan respons segera, dan fragmentasi perhatian akibat interupsi.

Pendekatan ini dilakukan untuk memastikan cakupan konseptual interupsi kerja yang lebih komprehensif serta meningkatkan validitas isi instrumen dalam konteks kerja modern yang ditandai oleh intensitas komunikasi dan penggunaan teknologi yang tinggi. Dengan demikian, penggunaan skala gabungan ini merefleksikan upaya konseptual untuk menangkap kompleksitas interupsi kerja sebagai tuntutan pekerjaan, sejalan dengan kerangka teori *Job Demands-Resources* dan *Conservation of Resources* yang menjadi landasan penelitian ini.

#### 2.3.4.1 Pengaruh Interupsi kerja terhadap *Job Control Capability*

Interupsi kerja dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap *job control capability* karyawan dalam konteks lingkungan kerja. Gangguan yang sering kali muncul dari lingkungan kerja, seperti interupsi yang mengganggu konsentrasi dan mengacaukan alur kerja efisien, dapat menghambat kemampuan karyawan dalam mengelola tugas-tugasnya dengan efektif (Bellandi *et al.*, 2018; Keller *et al.*, 2020; Orhan *et al.*, 2021).

Penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) juga dapat menjadi sumber interupsi yang sering, memecah perhatian karyawan dengan pesan singkat, WhatsApp, email, dan teknologi informasi lainnya, yang pada akhirnya mempengaruhi kemampuan mereka dalam mengatur waktu, mengalokasikan waktu untuk tugas-tugas berbeda, dan memprioritaskan pekerjaan untuk memenuhi tenggat waktu.

Dampak interupsi kerja pada *job control capability* karyawan menjadi jelas terlihat dari ketidakmampuan mereka dalam mengorganisasikan tugas-tugas untuk mencapai produktivitas maksimal. Gangguan yang berkelanjutan, terutama dari rekan kerja atau atasan, juga menjadi faktor penting yang menghambat kemampuan karyawan dalam mencapai *job control capability* yang optimal. Karyawan sering mengalami kesulitan dalam merencanakan jadwal yang efektif untuk mencapai tujuan kerja dan merencanakan aktivitas yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan baik (G. Wang & Suh, 2018).

Selain itu, interupsi kerja yang terkait dengan penggunaan TIK juga mempengaruhi pengembangan keahlian teknis yang diperlukan untuk melakukan

pekerjaan dengan efektif. Karyawan yang sering terganggu oleh interupsi TIK mengalami kesulitan dalam mempertahankan keahlian teknis mereka sesuai dengan perkembangan tuntutan bidang kerja (Havaei & MacPhee, 2020; Mark *et al.*, 2018; Rogers & Barber, 2019; Sykes, 2011). Ini menjadi tantangan nyata bagi karyawan yang terus-menerus terinterupsi dalam pekerjaan sehari-hari.

Secara keseluruhan, interupsi kerja dapat dipandang sebagai faktor yang menghambat *job control capability* karyawan di lingkungan kerja. Semakin tinggi tingkat interupsi kerja yang dialami karyawan, semakin rendah kemungkinan mereka untuk mengendalikan pekerjaan dengan efektif, mengelola waktu dengan efisien, dan memprioritaskan tugas-tugas untuk mencapai tujuan kerja secara optimal. Hal ini mendukung hipotesis bahwa semakin tinggi interupsi kerja, semakin rendah *job control capability* karyawan perusahaan swasta.

### **2.3.5 Kemajuan Karier**

Salah satu tujuan orang bekerja adalah untuk mencapai tujuan karier tertentu. Kemajuan karier merupakan sebuah pengembangan baik diri (Thurasamy *et al.*, 2011) maupun pekerjaan seseorang (Arokiasamy *et al.*, 2011). Namun jika dilihat lebih luas, sebenarnya kemajuan karier ini menyangkut pergeseran pekerjaan secara vertikal (Hassan *et al.*, 2017), dan juga horisontal (H. He *et al.*, 2020). Namun secara garis besar untuk setiap kemajuan karier ada perubahan mulai dari tanggung jawab, banyaknya pekerjaan, maupun kemajuan-kemajuan lainnya (Su *et al.*, 2023), dan yang berperan bukan hanya perusahaan tetapi keluargapun berperan.

Secara garis besar, setiap langkah dalam kemajuan karier membawa perubahan yang mencakup aspek seperti tanggung jawab yang lebih besar, peningkatan jumlah pekerjaan yang diemban, serta kemajuan dalam berbagai bidang. Penting untuk diingat bahwa peran dalam proses perkembangan karier ini tidak hanya dibawa oleh perusahaan tempat individu bekerja, tetapi juga melibatkan peran yang signifikan dari keluarga individu. Dukungan dan keseimbangan yang diberikan oleh keluarga memiliki dampak yang tidak dapat diabaikan dalam menentukan sejauh mana individu dapat meraih pencapaian karier yang diinginkan.

**Tabel 2.4 State of The Art Konsep Kemajuan Karier**

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
Thurasamy <i>et al.</i> (2011)	<p>Pengembangan diri</p> <p>Studi ini memandang kemajuan karier sebagai proses pengembangan diri, jadi lebih luas daripada konteks kerja. Pengukuran kemajuan karier dikembangkan dari penelitian Turban &amp; Dougherty (1994) dan Greenhaus <i>et al.</i> (1990), dengan dimensi: hasil karier, kepuasan karier, kesuksesan karier.</p>
Arokiasamy <i>et al.</i> (2011)	<p>Pengembangan pekerjaan</p> <p>Studi ini memandang kemajuan karier secara luas, sebagai pengembangan pekerjaan. Penelitian ini melihat kemajuan karier sebagai hasil sedangkan prosesnya disebut pengembangan karier. Pengukuran variabel dengan dua indikator yaitu kontribusi pada institusi dan hambatan promosi</p>
Shockley <i>et al.</i> (2015)	<p>Pencapaian menyeluruh</p> <p>Studi ini menyoroti aspek-aspek multi dimensi dari kemajuan karier. Jadi seluruh aspek yang dialami dan dicapai karyawan selama bekerja. Pengukuran variabel</p>

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
	menggunakan <i>Subjective Career Success Inventory</i> (SCSI)
J. Pan & Zhou (2015)	<p>Akumulasi hasil positif</p> <p>Kemajuan karier menurut studi ini merupakan keseluruhan hasil yang positif yang diterima karyawan baik secara objektif maupun subjektif yang dihasilkan dari pekerjaan mereka. Pengukuran variabelnya dilakukan dengan mengkombinasikan 3 langkah. Pertama, dengan menanyakan kepada responden sejauh mana kesuksesan karier mereka, Kedua, dengan menggunakan skala dari Wiese <i>et al.</i> (2002). Ketiga, responden diminta untuk meranking kriteria kesuksesan karier menurut Zhou <i>et al.</i> (2013) kemudian karyawan diminta untuk menentukan dirinya sudah mencapai kriteria yang mana.</p>
Mayrhofer <i>et al.</i> (2016)	<p>Kesuksesan Keuangan</p> <p>Penelitian ini melihat kemajuan karier dari sisi keuangan, peningkatan karier yang ditandai dengan adanya jaminan keuangan dan pencapaian keuangan. Pengukurannya menggunakan dua indikator yaitu jaminan keuangan dan pencapaian keuangan.</p>
Yang & Chau (2016)	<p>Internal and External Marketability</p> <p>Studi ini melihat kemajuan karier sebagai seberapa diinginkannya seorang karyawan dilihat dari perspektif internal (diri sendiri) maupun eksternal (perusahaan). Pengukuran variabel yang digunakan oleh penelitian ini berbeda dari kebanyakan penelitian sejenis, penelitian ini mengukur variabel melalui persepsi atasan terhadap karyawan tersebut. Pengukuran variabelnya menggunakan skala dari Eby <i>et al.</i> (2003).</p>
Hassan <i>et al.</i> (2017)	<p>Promosi</p> <p>Studi ini memandang kemajuan karier sebagai promosi, dimana ada perubahan posisi secara vertikal dan juga peningkatan secara keuangan. Pandangan ini merupakan</p>

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
	pandangan yang paling umum dan dianggap sebagai pandangan tradisional. Pengukuran variabel dikembangkan dari penelitian Arokiasamy <i>et al.</i> (2011) dan Metz & Tharenou (2001).
Akkermans & Tims (2017)	Persepsi subjektif karyawan Kemajuan karier dalam penelitian ini tidak didefinisikan oleh peneliti, tapi merupakan persepsi subjektif masing-masing karyawan mengenai apa yg dimaksud kemajuan. Pengukurannya menggunakan dua indikator utama, yaitu <i>perceived employability</i> dan interaksi kerja-keluarga. Jadi asumsinya jika karyawan bisa menyeimbangkan kehidupan kerja dan keluarganya, masa dapat dianggap sukses dalam karier.
Moon & Choi (2017)	Evaluasi subjektif karyawan Penelitian ini memandang kemajuan karier sebagai evaluasi subjektif karyawan atas kariernya, meliputi pencapaian, kemajuan dan kepuasan dalam kehidupan profesional mereka. Penelitian ini menggunakan pengukuran variabel berdasarkan <i>career satisfaction scale</i> yang dikembangkan oleh Greenhaus <i>et al.</i> (1990) yang terdiri dari 5 item pertanyaan seputar kepuasan karyawan terhadap kariernya.
Kraimer <i>et al.</i> (2017)	Hasil objektif dan subjektif Studi ini mendefinisikan kemajuan karier sebagai hasil yang diperoleh ketika seseorang bekerja, baik hasil yang dilihat secara objektif seperti gaji dan hasil subjektif seperti perasaan puas. Pengukuran variabel dalam penelitian ini dibagi menjadi dua dimensi yaitu gaji beserta komponennya, dan kepuasan karier. Pertanyaan seputar gaji berupa nominalnya, dan pertanyaan kepuasan karier menggunakan 5 item (sebagian) skala dari Seibert <i>et al.</i> (2013)
O'Neil <i>et al.</i> (2018)	Strategi dan perilaku proaktif

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
	<p>Penelitian ini menyatakan bahwa kemajuan karier adalah perilaku yang dilakukan karyawan agar dapat meningkatkan karier mereka. Perilaku ini direncanakan, ada strateginya, dan bersifat proaktif. Indikator pengukuran yaitu mencari tugas yang menantang, berpartisipasi dalam pengembangan karier dan program kepemimpinan, memilih panutan yang bisa membimbing pertumbuhan karier, mempromosikan diri.</p>
<p>Blokker <i>et al.</i> (2019)</p>	<p>Pencapaian hasil yang diinginkan</p> <p>Studi ini menganggap bahwa kemajuan karier adalah tercapainya hasil kerja yang diinginkan seiring dengan waktu. Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan <i>career satisfaction scale</i> dari Greenhaus <i>et al.</i> (1990), dan tiga pertanyaan untuk melihat hasil terukur yaitu berapa banyak gaji, berapa banyak promosi dan berapa banyak penilaian kerja yang positif.</p>
<p>Verma (2020)</p>	<p>Tidak hanya naik gaji dan tunjangan</p> <p>Penelitian ini melihat kemajuan karier secara keseluruhan, selain kenaikan gaji dan tunjangan namun kesuksesan dalam karier seseorang yang terdampak dari perilaku karyawan. Variabel ini diukur berdasarkan 10 indikator antarlain: kepuasan; bersedia di relokasi, bersedia mengorbankan waktu, dll.</p>
<p>T. Liu <i>et al.</i> (2020)</p>	<p>Peningkatan kompetensi profesional</p> <p>Kemajuan karier menurut penelitian ini adalah kenaikan posisi dan juga peningkatan kompetensi profesional untuk meningkatkan kemungkinan kenaikan posisi di masa yang akan datang. Pengukuran dilakukan melalui dua dimensi, yaitu <i>institutional guarantee</i> dan <i>measure guarantee</i></p>
<p>He <i>et al.</i> (2020)</p>	<p>Job mobility</p> <p>Studi ini memandang kemajuan karier sebagai perubahan apapun (horisontal atau vertikal) dalam pekerjaan baik yang memiliki konsekuensi ekonomi maupun tidak.</p>

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
	Pengukuran variabel berdasarkan skala dari Carmeli <i>et al.</i> (2007) yang terdiri dari dua dimensi yaitu mobilitas karier dan prospek promosi.
Haenggli & Hirschi (2020)	Hasil objektif dan subjektif Penelitian ini memandang kemajuan karier sebagai kesuksesan subjektif dan objektif. Kesuksesan secara subjektif dilihat dari berbagai aspek pencapaian yang dirasakan oleh karyawan. Sedangkan kesuksesan objektif merupakan seluruh indikator yang dapat diukur secara langsung atau dapat diobservasi secara langsung, seperti gaji. Pengukuran variabel menggunakan <i>Subjective Career Success Inventory</i> (SCSI).
Brown <i>et al.</i> (2021)	Peningkatan karier (lebih tinggi) Kemajuan karier adalah peningkatan karier ke jenjang yang lebih tinggi selama waktu tertentu. Pengukuran variabel ini menggunakan <i>Job Descriptive Index scale</i> (JDI) versi 2009 dengan 9 pertanyaan.
Su <i>et al.</i> (2023)	Peningkatan tanggung jawab Studi ini memandang kemajuan karier sebagai kenaikan secara vertikal jabatan seseorang disertai dengan peningkatan tanggung jawab. Yang menarik pada penelitian ini adalah dimasukkannya elemen keluarga sebagai faktor yang mempengaruhi kemajuan karier ini, padahal pada penelitian yang umumnya ada, kemajuan karier faktor utama yang mempengaruhi adalah organisasi. Pengukuran variabel menggunakan <i>career growth scale</i> dari Weng (2018).
Botelho (2023)	Kemajuan dan pergerakan Penelitian ini melihat kemajuan karier sebagai kemajuan dan pergerakan individu ke posisi dengan tanggung jawab dan peran yang lebih tinggi. Pengukuran variabelnya menggunakan tiga indikator, yaitu kemampuan, motivasi dan kesempatan.
Xie <i>et al.</i> (2023)	Promosi

Peneliti	Hakikat Konsep dan Pengukuran dari Penelitian Terdahulu
	Studi ini melihat kemajuan karier sebagai aspek yang penting, yang ditandai dengan peningkatan karier (promosi). Pengukuran variabel ini hanya menggunakan 1 indikator, dengan pertanyaan “apakah dalam 12 bulan terakhir telah terjadi promosi formal?”
Litynska <i>et al.</i> (2024)	Pengembangan komponen promosi Penelitian ini melihat kemajuan karier sebagai pengembangan komponen-komponen dalam sistem promosi karyawan. Penelitian ini menekankan ada kombinasi sumber daya internal seperti kemampuan, motivasi dan keahlian karyawan; dengan faktor eksternal seperti lingkungan organisasi dan pengaruh sosial. Pengukurannya menggunakan kuesioner yang menanyakan berbagai faktor yang mempengaruhi kemajuan karier.
Rungo <i>et al.</i> (2024)	Ekspektasi akan kenaikan gaji atau promosi Penelitian ini menganggap kemajuan karier sebagai ekspektasi akan diperolehnya kenaikan gaji atau promosi. Penekanan penelitian ini pada perkembangan karier ke atas atau yang lebih baik. Pengukuran pada variable ini dilakukan dengan menanyakan harapan atau ekspektasi kapan seorang karyawan akan memperoleh promosi atau kenaikan gaji. Pengukuran ini hampir sama dengan yang dilakukan oleh Xie <i>et al.</i> (2023).

Pada tahun 2011 hingga 2015, konsep kemajuan karier masih bersifat luas dan berfokus pada hasil akhir, seperti kesuksesan karier, kepuasan karier, dan pengembangan pekerjaan atau individu (Arokiasamy *et al.*, 2011; J. Pan & Zhou, 2015; Thurasamy *et al.*, 2011). Pendekatan pengukurannya menggunakan kombinasi perspektif objektif dan subjektif, memperhitungkan kontribusi hingga ranking kesuksesan (Shockley *et al.*, 2015). Baru pada tahun 2016 hingga 2017 ada

peningkatan fokus pada subjektifitas karyawan, dan mulai memperhatikan aspek seperti *employability*, keseimbangan hidup-kerja dan persepsi atasan sebagai konsep kemajuan karier. Pada waktu ini juga penelitian-penelitian mulai memperhitungkan faktor finansial (Kraimer *et al.*, 2017; Mayrhofer *et al.*, 2016).

Pada 2018 hingga 2020, kemajuan karier mulai dipandang sebagai strategi proaktif yang melibatkan perilaku dan perencanaan individu (O'Neil *et al.*, 2018). Muncul pula pendekatan mobilitas pekerjaan dan kompetensi profesional, serta integrasi antara pendekatan subjektif dan objektif secara eksplisit (Haenggli & Hirschi, 2020; H. He *et al.*, 2020). Baru pada tahun 2021-2024, perkembangan konteks kemajuan karier mulai menyentuh konteks organisasi dan ekspektasi karyawan, dan juga memperhitungkan faktor keluarga (Su *et al.*, 2023) dan system promosi yang ada di organisasi (Litynska *et al.*, 2024). Pada periode ini kemajuan karier dipandang sebagai kenaikan tanggung jawab, kemajuan bertahap atau bahkan sebagai ekspektasi akan promosi atau kenaikan gaji ((Botelho, 2023; Rungo *et al.*, 2024). Pengukurannyapun semakin beragam, dari skala karier hingga pertanyaan tunggal tentang promosi (Xie *et al.*, 2023). Skema SoTA kemajuan karier dapat dilihat pada Gambar 2.8.



**Gambar 2.8 State of the art Kemajuan karier**

Penelitian ini menggunakan tiga elemen utama yang dikembangkan dari penelitian-penelitian sebelumnya, pada Tabel 2.4. Elemen kemajuan karier dalam penelitian ini terdiri dari pengetahuan dan keahlian baru yang diperoleh, tanggung jawab baru, dan pertumbuhan baik horisontal maupun vertikal. Elemen kemajuan karier dalam penelitian ini mencakup berbagai aspek yang berkontribusi pada perkembangan profesional individu. Pertama, pengetahuan dan keahlian baru yang diperoleh merupakan komponen utama dari kemajuan karier. Pengetahuan baru mencakup pemahaman tentang teknologi, metodologi, atau praktik terbaru dalam bidang pekerjaan yang relevan (Botelho, 2023).

Di sisi lain, keahlian baru melibatkan kemampuan teknis maupun non-teknis yang diperlukan untuk mengadaptasi perubahan dan menghadapi tantangan baru. Perolehan pengetahuan dan keahlian ini tidak hanya meningkatkan kompetensi individu tetapi juga meningkatkan daya saing mereka di pasar kerja, membuka peluang baru untuk pengembangan karier lebih lanjut (Brown *et al.*, 2021).

Selain itu, tanggung jawab baru yang diberikan kepada individu merupakan indikator penting dari kemajuan karier. Tanggung jawab ini bisa berupa peran kepemimpinan, manajemen proyek, atau tugas-tugas yang memerlukan tingkat otonomi dan kepercayaan yang lebih tinggi. Pemberian tanggung jawab baru tidak hanya mencerminkan kepercayaan organisasi terhadap kemampuan individu tetapi juga memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan manajemen dan kepemimpinan (Su *et al.*, 2023).

Pertumbuhan karier juga dapat terjadi secara horizontal dan vertikal. Pertumbuhan horizontal melibatkan perluasan peran atau tanggung jawab dalam posisi yang sama, memungkinkan individu untuk mengembangkan keterampilan yang lebih luas dan mendalam dalam bidang mereka. Di sisi lain, pertumbuhan vertikal melibatkan promosi ke posisi yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi, memberikan kesempatan untuk berkontribusi pada tingkat yang lebih strategis dan memiliki dampak yang lebih besar pada organisasi (Arokiasamy *et al.*, 2011; Xie *et al.*, 2023). Kombinasi dari elemen-elemen ini mencerminkan kemajuan karier yang holistik dan memberikan gambaran komprehensif tentang bagaimana individu dapat berkembang secara profesional dalam berbagai dimensi.

Penelitian ini memilih untuk menggunakan pengukuran variabel kemajuan karier menggunakan *career growth scale* yang dikembangkan oleh Weng, (2018) dan juga pengukuran dari Xie *et al.* (2023) dengan satu indikator yang menanyakan kemungkinan promosi dalam 12 bulan ke depan untuk mengukur peluang pertumbuhan karier. Penggunaan *Career Growth Scale* sebagai alat pengukuran variabel kemajuan karier dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa alasan yang kuat dan teruji. *Career Growth Scale* memiliki kemampuan yang komprehensif dalam mengukur elemen-elemen utama dari kemajuan karier yang diacu oleh penelitian ini.

Instrumen ini mampu mengukur pertumbuhan horisontal dan vertikal melalui dimensi kecepatan promosi dan peningkatan imbalan, yang mencerminkan perkembangan karier individu dalam organisasi. Selain itu, *Career Growth Scale* efektif dalam mengukur tanggung jawab, pengetahuan, dan keahlian baru melalui

dimensi pengembangan kemampuan profesional, memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana individu mengembangkan keterampilan dan meningkatkan tanggung jawab mereka.

#### **2.3.5.1 Pengaruh *Job Control Capability* terhadap Kemajuan karier**

Penelitian ini menelaah pengaruh *job control capability* terhadap kemajuan karier pada karyawan perusahaan swasta. *Job control capability* mencakup kemampuan karyawan untuk secara efektif memprioritaskan tugas guna memenuhi tenggat waktu, yang berdampak positif pada pengembangan kemampuan profesional mereka. Karyawan yang mampu mengelola waktu dengan efisien untuk mengatasi berbagai tugas cenderung lebih cepat dipromosikan karena dianggap lebih produktif dan dapat diandalkan (Gonzalez-Mulé & Cockburn, 2020; Hessels *et al.*, 2017).

Kemampuan untuk mengalokasikan waktu sesuai dengan aktivitas yang berbeda membantu karyawan dalam mencapai pertumbuhan imbalan. Hal ini disebabkan oleh kemampuan mereka menunjukkan kinerja konsisten dalam berbagai aspek pekerjaan, yang sangat dihargai oleh manajemen (Pinion *et al.*, 2017; Vogt *et al.*, 2016). Selain itu, secara aktif mencari kesempatan untuk meningkatkan otoritas dalam pengambilan keputusan menunjukkan inisiatif dan kepemimpinan, yang penting untuk pengembangan tujuan karier yang lebih luas.

Keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak pada peningkatan hasil kerja juga memberikan dorongan signifikan terhadap kecepatan promosi. Karyawan yang menunjukkan tingkat kepercayaan diri dalam membuat

keputusan independen untuk mengoptimalkan penyelesaian tugas biasanya diakui oleh manajemen sebagai aset berharga, sehingga mempercepat jalur karier mereka.

Mengorganisasikan tugas kerja untuk memaksimalkan produktivitas tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga berkontribusi pada pengembangan kemampuan profesional karyawan (Rudolph *et al.*, 2017). Keahlian dalam menciptakan jadwal dan membuat perencanaan untuk mencapai tujuan kerja menunjukkan kemampuan perencanaan strategis yang penting untuk posisi manajerial, yang pada gilirannya berkontribusi pada pertumbuhan imbalan dan pengembangan karier.

Memiliki keahlian teknis yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan efektif adalah aspek penting dalam *job control capability*. Karyawan yang terus-menerus meningkatkan dan memperbaharui keahlian teknis mereka sesuai dengan tuntutan bidang kerja menunjukkan komitmen terhadap pengembangan profesional, yang sangat dihargai dalam konteks promosi dan pengembangan karier (Bindl *et al.*, 2019; Bipp & Demerouti, 2015) Percaya diri dalam penggunaan teknologi dan alat yang diperlukan dalam pekerjaan tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga menunjukkan kemampuan adaptif yang diperlukan untuk berkembang dalam lingkungan kerja yang dinamis (H. Wang *et al.*, 2020).

Secara keseluruhan, kemampuan karyawan untuk mengontrol pekerjaan mereka secara efektif memainkan peran penting dalam pengembangan karier mereka. Dengan meningkatkan *job control capability*, karyawan dapat mempercepat promosi, mencapai pertumbuhan imbalan yang lebih baik, dan mengembangkan tujuan karier mereka secara lebih efektif. Oleh karena itu, dapat

dihipotesiskan bahwa semakin tinggi *job control capability* karyawan, semakin tinggi pula kemajuan karier yang mereka capai.

### **2.3.5.2 Pengaruh Kemajuan karier terhadap *Work Engagement***

Hal yang sama juga terjadi pada *work engagement*. Semakin tinggi kemajuan karier maka akan semakin mudah bagi dirinya untuk menavigasi diri seputar pekerjaannya, dan ini menyebabkan karyawan akan semakin *engaged*, dan bisa fokus pada hal-hal yang disukai dari pekerjaannya.

Pengembangan kemampuan profesional memberikan karyawan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, yang dapat meningkatkan rasa kompetensi dan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa lebih mampu dan terampil dalam pekerjaannya, mereka cenderung lebih berdedikasi terhadap pekerjaannya (Arokiasamy *et al.*, 2011; Thurasamy *et al.*, 2011). Kecepatan promosi yang tinggi memberikan motivasi bagi karyawan karena mereka melihat jalur karier yang jelas dan merasa bahwa usaha mereka diakui dan dihargai. Hal ini dapat meningkatkan semangat kerja yang tinggi dan stabil, karena karyawan merasa termotivasi untuk mencapai tujuan promosi berikutnya (H. He *et al.*, 2020).

Pertumbuhan imbalan, seperti peningkatan gaji dan bonus, memberikan insentif finansial yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa imbalan yang mereka terima sebanding dengan usaha yang mereka lakukan, mereka lebih mungkin untuk larut dalam pekerjaan mereka dengan

cara yang positif, menikmati dan menyelami tugas-tugas mereka (Mayrhofer *et al.*, 2016).

Ketika tujuan karier karyawan berkembang dan menjadi lebih jelas, mereka memiliki arah yang lebih pasti dalam pengembangan karier mereka. Hal ini dapat meningkatkan dedikasi terhadap pekerjaan dan semangat kerja, karena karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka saat ini adalah langkah penting dalam mencapai tujuan karier jangka panjang mereka (Su *et al.*, 2023).

### **2.3.6 *Job Control Capability* sebagai pemediasi beban kerja terhadap *work engagement***

*Job control capability*, yang mencakup kemampuan mengendalikan pekerjaan, memprioritaskan tugas, manajemen waktu, pengambilan keputusan, dan keahlian teknis, memegang peran penting dalam mengelola beban kerja dan dampaknya terhadap *work engagement* karyawan. Sebagai contoh, kemampuan mengelola tuntutan fisik yang tinggi dalam pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas dan membentuk sikap berdedikasi serta semangat kerja yang stabil (Johari *et al.*, 2016; Udod *et al.*, 2021; Zappalà *et al.*, 2022).

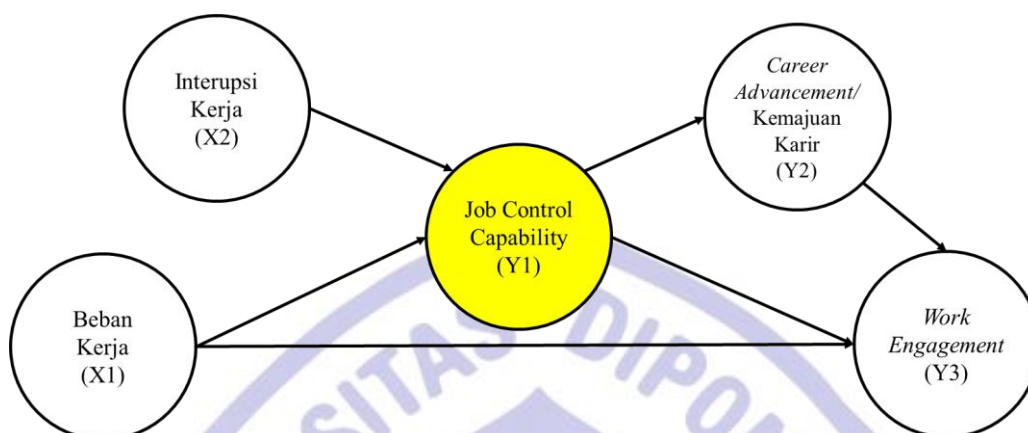
Selanjutnya, tekanan waktu yang tinggi juga dapat dikelola lebih efektif dengan adanya *job control capability* yang baik, sehingga karyawan dapat memprioritaskan tugas-tugas dengan lebih efisien dan memenuhi tenggat waktu dengan lebih baik (Montani *et al.*, 2020; Rostami *et al.*, 2021). Hal ini mencerminkan bahwa *job control capability* tidak hanya berdampak pada efektivitas kerja tetapi juga pada tingkat semangat tinggi yang stabil dalam bekerja.

Kemampuan dalam membuat keputusan yang independen dan mengoptimalkan penyelesaian kerja juga merupakan bagian penting dari *job control capability* yang memengaruhi *work engagement* karyawan (Kaiyom *et al.*, 2021; Omar *et al.*, 2015). Dengan kepercayaan diri yang tinggi dan kemampuan mengorganisasikan tugas kerja untuk memaksimalkan produktivitas, karyawan cenderung lebih terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, *job control capability* yang mencakup kemampuan mengelola waktu dan mengalokasikan waktu untuk berbagai aktivitas dengan efisien juga berkontribusi pada tingkat *work engagement* yang tinggi (T. Cheng *et al.*, 2014). Dengan demikian, *job control capability* dapat berperan sebagai mediator yang menghubungkan antara beban kerja yang tinggi dengan tingkat *work engagement* yang optimal di antara karyawan perusahaan swasta.

Dengan adanya *job control capability* yang baik, karyawan dapat menghadapi beban kerja yang tinggi dengan lebih efektif, menjaga tingkat semangat tinggi dalam bekerja, dan tetap berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Ini menunjukkan bahwa *job control capability* bukan hanya sekadar mengelola beban kerja, tetapi juga menjadi kunci dalam meningkatkan *work engagement* di lingkungan kerja yang dinamis dan menantang.

#### **2.4. Model Penelitian Empirik**

Gambar rancangan model penelitian atau model konseptual dari penelitian ini sesuai dengan hipotesis dan penjelasan pada paragraf di atas, dapat dilihat pada Gambar 2.9.



**Gambar 2.9 Model Konseptual Penelitian**

Model konseptual penelitian pada Gambar 2.9 menggambarkan hubungan struktural antara variabel eksogen dan variabel endogen serta mekanisme mediasi yang diusulkan dalam penelitian ini. Berdasarkan model tersebut, dirumuskan hipotesis yang mencakup pengaruh langsung antarvariabel, pengaruh tidak langsung melalui mediator, serta mediasi berurutan (*serial mediation*).

- H<sub>1</sub>. Beban kerja berpengaruh positif terhadap *job control capability*.
- H<sub>2</sub>. Interupsi Kerja berpengaruh negatif terhadap *job control capability*.
- H<sub>3</sub>. *Job control capability* berpengaruh positif terhadap kemajuan karier.
- H<sub>4</sub>. Beban kerja berpengaruh negatif terhadap *work engagement*.
- H<sub>5</sub>. *Job control capability* berpengaruh positif terhadap *work engagement*.
- H<sub>6</sub>. Kemajuan karier berpengaruh positif terhadap *work engagement*.
- H<sub>7</sub>. Beban kerja memengaruhi kemajuan karier melalui mediasi *job control capability*.
- H<sub>8</sub>. Interupsi kerja memengaruhi kemajuan karier melalui mediasi *job control capability*.

H<sub>9</sub>. Beban kerja memengaruhi *work engagement* melalui mediasi *job control capability*.

H<sub>10</sub>. Interupsi kerja memengaruhi *work engagement* melalui mediasi *job control capability*.

H<sub>11</sub>. Beban kerja memengaruhi *work engagement* melalui mediasi berantai *job control capability* dan kemajuan karier.

H<sub>12</sub>. Interupsi kerja memengaruhi *work engagement* melalui mediasi berantai *job control capability* dan kemajuan karier.

## 2.5. Dimensionalisasi Konsep

Pengukuran *beban kerja* terdiri dari lima indikator yaitu tuntutan mental, tuntutan fisik, tuntutan sementara, usaha untuk mencapai kinerja dan tingkat frustrasi. Dimensi *work engagement* terdiri dari tiga, yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Variabel *job control capability* diukur menggunakan empat belas indikator yang dikembangkan oleh penelitian berdasarkan penelitian terdahulu pada *job control* dan *job crafting*. Interupsi kerja diukur menggunakan indikator berupa banyaknya gangguan, sumber gangguan, dan lamanya pekerjaan terhenti. Kemajuan karier diukur menggunakan empat dimensi yaitu kemajuan tujuan karier, pengembangan kemampuan profesional, kecepatan promosi, pertumbuhan imbalan. Pengukuran variabel ini lebih detail dapat dilihat pada instrumen penelitian pada bab 3.

**BAB III**  
**METODE PENELITIAN**

**3.1 Pengantar**

Bab ini memuat metode penelitian yang digunakan, mulai dari jenis penelitian sampai instrumen penelitian. Skema penulisan bab 3 disajikan dalam gambar 3.1.



**Gambar 3.1 Sistematika Bab 3**

Penelitian ini diawali dengan adanya masalah mengenai inkonsistensi hasil penelitian pengaruh beban kerja terhadap *work engagement*, sehingga beban kerja semakin tinggi maka *work engagement* akan semakin rendah. Dengan menggunakan teori COR diajukan solusi untuk masalah di atas. Solusi yang diajukan adalah mediasi dari *job control capability*. Dengan adanya mediasi *job control capability* diharapkan pengaruh negatif *beban kerja* terhadap *work*

*engagement* dapat dikurangi. Peran mediasi diambil karena berdasarkan teori COR ketika tuntutan kerja berupa beban kerja maupun interupsi kerja meningkat maka akan berdampak negatif pada *work engagement*. Karena hal tersebut maka diperlukan sumber daya yang dapat membantu karyawan mengatasi stres akibat beban kerja maupun interupsi kerja. Sumber daya ini berupa *job control capability*. Kemudian, berdasarkan telaah teoritis dikembangkan konsep dan hipotesis untuk penelitian ini, serta alat pengukuran variabel yang sesuai. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner, untuk kemudian data hasil kuesioner diuji dan disajikan dalam pembahasan untuk mengkonfirmasi hasil temuan.

### **3.2 Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deduktif dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel dalam model penelitian. Pendekatan deduktif digunakan karena penelitian berangkat dari kerangka teori yang telah ada, khususnya *Conservation of Resources Theory (COR)* dan model *Job Demands-Resources (JD-R)*, untuk menjelaskan hubungan antara beban kerja, interupsi kerja, *job control capability*, *career advancement*, dan *work engagement*. Penelitian ini juga termasuk penelitian kausalitas karena berfokus pada pengujian pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel melalui pendekatan *Structural Equation Modeling (SEM)*. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yaitu karyawan perusahaan leasing, sehingga fokus penelitian diarahkan pada persepsi dan pengalaman kerja responden, bukan pada perbandingan antarorganisasi.

Proses penelitian diawali dengan identifikasi inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh beban kerja terhadap *work engagement*. Berdasarkan kerangka COR, penelitian ini mengembangkan model mediasi melalui variabel *job control capability* untuk menjelaskan mekanisme pengaruh tersebut. Pengujian empiris dilakukan pada industri *leasing* di Indonesia yang memiliki karakteristik lingkungan kerja dinamis, kompleks, dan memiliki tuntutan pekerjaan yang relatif tinggi sebagaimana dijelaskan pada Bab I. Setelah proses pengumpulan data dilakukan, tahap berikutnya adalah analisis dan interpretasi data untuk mengevaluasi kesesuaian model penelitian serta menguji hipotesis yang diajukan. Alur proses penelitian ditunjukkan pada Gambar 3.2.



**Gambar 3.2 Proses Penelitian**

### 3.3 Populasi dan Sampel

Subbab ini menjelaskan populasi penelitian, teknik pengambilan sampel, kriteria responden, serta ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian. Penentuan

responden dilakukan sesuai dengan karakteristik penelitian dan konteks organisasi pada industri *leasing* di Indonesia.

### **Populasi Penelitian**

Populasi penelitian ini adalah karyawan tetap pada perusahaan-perusahaan *leasing* nasional di Indonesia yang memiliki jaringan cabang di berbagai daerah. Responden dalam penelitian ini mencakup karyawan pada kantor pusat maupun cabang perusahaan yang terlibat dalam pelayanan konsumen eksternal maupun internal. Fokus penelitian diarahkan pada karyawan yang memiliki kompleksitas pekerjaan dan jenjang karier yang sesuai dengan tujuan penelitian.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan karakteristik responden yang relevan dengan tujuan penelitian (Saunders et al., 2023; Sekaran & Bougie, 2016). Teknik ini dipilih karena penelitian memerlukan responden dengan karakteristik pekerjaan tertentu yang sesuai dengan model penelitian, khususnya terkait beban kerja, interupsi kerja, *job control capability*, *career advancement*, dan *work engagement*.

Pengumpulan data dilakukan dengan menghubungi sejumlah perusahaan *leasing* nasional dan meminta bantuan perwakilan perusahaan atau *key person* yang berperan sebagai penghubung (*gate keeper*) antara peneliti dan responden untuk mendistribusikan kuesioner kepada karyawan yang memenuhi kriteria penelitian. Dengan demikian, pemilihan responden tidak didasarkan semata-mata pada

kemudahan akses, melainkan pada kesesuaian karakteristik responden dengan kebutuhan konseptual penelitian. Pendekatan *purposive sampling* umum digunakan dalam penelitian organisasi dan manajemen ketika peneliti memerlukan responden dengan karakteristik spesifik yang sesuai dengan konteks dan tujuan penelitian (Etikan et al., 2016).

### **Kriteria Responden**

Penelitian ini menetapkan beberapa kriteria responden sesuai dengan tujuan penelitian. Pertama, responden merupakan karyawan yang melayani konsumen eksternal maupun internal, seperti antar divisi atau cabang, sehingga memiliki kompleksitas pekerjaan yang memadai untuk pengukuran beban kerja dan interupsi kerja. Kriteria ini penting mengingat beban kerja yang terlalu rendah dapat menyebabkan hubungan antarvariabel menjadi tidak signifikan (Choochom, 2016; Udod et al., 2021). Kedua, responden berada pada posisi pekerjaan yang memiliki jenjang karier karena penelitian ini juga menguji pengaruh *job control capability* terhadap *career advancement*.

### **Ukuran Sampel**

Menurut Hair et al. (2019), Cohen (1988) dan Westland (2010), penentuan ukuran sampel dapat dilakukan dengan analisis *statistical power*. Dengan besar pengaruh yang diantisipasi sebesar 0,25, tingkat *statistical power* yang diinginkan sebesar 0,80, serta tingkat probabilitas sebesar 0,05, ukuran sampel minimum untuk penelitian ini adalah 229 responden. dapat dihitung. Perhitungan tersebut

didasarkan pada model penelitian yang terdiri dari 5 variabel laten dan 55 variabel terobservasi. Sebanyak 379 respons berhasil dikumpulkan. Setelah proses penyaringan data berdasarkan kelengkapan jawaban dan kriteria penelitian, sebanyak 308 respons dinyatakan layak untuk dianalisis.

### **3.4 Prosedur Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama penelitian. Data yang dikumpulkan merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden sesuai dengan kriteria penelitian. Proses pengumpulan data dilakukan secara bertahap mulai dari *pilot study* hingga distribusi kuesioner utama.

#### **Tahapan Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan secara daring menggunakan kuesioner berbasis *Google Form*. Sebelum proses distribusi dilakukan, peneliti terlebih dahulu menghubungi sejumlah perusahaan leasing nasional untuk memperoleh izin dan bantuan distribusi kuesioner kepada karyawan yang memenuhi kriteria penelitian. Distribusi kuesioner dilakukan melalui bantuan perwakilan perusahaan atau *key person* yang memahami karakteristik pekerjaan karyawan.

Kuesioner terdiri atas dua bagian. Bagian pertama memuat informasi karakteristik responden, sedangkan bagian kedua berisi pernyataan-pernyataan penelitian berdasarkan indikator masing-masing variabel dengan menggunakan

skala Likert tertutup. Sebelum mengisi kuesioner, responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian serta jaminan kerahasiaan data dan anonimitas jawaban.

### **Pilot Study**

*Pilot study* dilakukan sebelum pelaksanaan survei utama untuk menguji kejelasan instrumen, kesesuaian prosedur penelitian, serta mengidentifikasi potensi permasalahan dalam pengisian kuesioner (Thabane *et al.*, 2010). Tahap ini penting untuk meningkatkan kualitas instrumen penelitian, termasuk dari aspek kejelasan bahasa, validitas awal, reliabilitas, serta kepraktisan penggunaan kuesioner (Wadood *et al.*, 2021).

Sebelum pelaksanaan *pilot study*, instrumen penelitian terlebih dahulu dievaluasi melalui validitas isi (*content validity*) dan validitas muka (*face validity*). Validitas isi dinilai oleh manajer perusahaan dan dosen bidang terkait untuk memastikan keterwakilan konstruk yang diukur, sedangkan validitas muka diperoleh melalui masukan dari individu yang merupakan karyawan dengan karakteristik pekerjaan sejenis guna menilai kejelasan bahasa serta relevansi pertanyaan. Kedua jenis validitas ini penting karena memastikan instrumen tidak hanya sesuai secara konseptual dengan teori yang mendasarinya, tetapi juga dapat dipahami dan diterima oleh responden sehingga meningkatkan kualitas data yang dikumpulkan (Connell *et al.*, 2018).

Responden *pilot study* umumnya terdiri atas kelompok kecil yang memiliki karakteristik serupa dengan populasi target penelitian (Muasya & Mulwa, 2023). Dalam penelitian ini, responden *pilot study* merupakan karyawan tetap pada sektor

swasta dengan karakteristik pekerjaan yang relevan dengan konteks penelitian. Sebagian responden berasal dari *industri leasing* dan industri terkait, sedangkan responden lainnya berasal dari profesi administratif dan profesional yang digunakan untuk mengevaluasi kejelasan kalimat, penggunaan istilah, dan pemahaman terhadap item pertanyaan. Menurut Cocks & Torgerson (2013) jumlah responden minimum *pilot test* sebesar 9% dari ukuran sampel atau paling sedikit 20 responden.

*Pilot study* dilakukan pada awal bulan Mei 2024 dan memperoleh 32 responden, dan telah memenuhi syarat minimum. Berdasarkan hasil pengumpulan data pada tahap *pilot study*, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas awal terhadap instrumen penelitian. Beberapa item pertanyaan yang belum memenuhi kriteria validitas direvisi dan disesuaikan berdasarkan hasil pengujian awal serta masukan responden terkait kejelasan kalimat dan penggunaan istilah. Hasil pengujian awal juga menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang memadai untuk digunakan pada tahap pengumpulan data utama.

Uji validitas dan reliabilitas pada tahap *pilot test* menghasilkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,921. Nilai ini menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Sebagian besar butir pernyataan memperoleh *Corrected Item-Total Correlation* di atas 0,30 sehingga dapat dinyatakan valid secara internal. Namun, terdapat beberapa item dengan nilai di bawah ambang batas, antara lain BK2, BK6, WE8, WE9, IK2, dan JCC5. Hasil ini mengindikasikan bahwa butir-butir tersebut perlu ditinjau kembali, baik dari segi redaksi maupun kesesuaian konsep dengan variabel yang diukur. Selain itu, beberapa item lain yang sebelumnya mendapat catatan pada tahap validitas konten juga turut direvisi.

Perubahan terhadap butir-butir pernyataan tersebut dapat dilihat secara rinci pada Lampiran 1. Secara keseluruhan, instrumen penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas dan layak digunakan pada tahap pengumpulan data utama.

### **3.5 Instrumen Penelitian**

Pengukuran variabel menggunakan skala Likert dengan skala 7 poin, karena menurut Finstad (2010) skala Likert yang berjumlah tujuh poin dapat mengukur dengan lebih akurat evaluasi sesungguhnya responden daripada skala yang lain. Hal yang serupa juga dikemukakan oleh Krosnick & Presser (2010), penggunaan skala tujuh poin dapat memberikan pembedaan yang lebih jelas atas jawaban responden.

Instrumen penelitian dalam studi ini mencakup lima konstruk utama, yang terdiri atas satu konstruk yang dikembangkan secara mandiri oleh peneliti dan empat konstruk yang diadaptasi dari penelitian terdahulu dengan skala pengukuran yang telah teruji. Dua dari konstruk tersebut (*Beban Kerja* dan *Work Engagement*) menggunakan versi Bahasa Indonesia yang telah tersedia dalam literatur sebelumnya, sedangkan dua konstruk lainnya diterjemahkan melalui prosedur *back-to-back translation* untuk memastikan kesetaraan makna antara versi asli dan versi terjemahan. Proses ini melibatkan tahap penerjemahan dan penerjemahan balik oleh penerjemah independen serta evaluasi kesesuaian makna. Adapun konstruk yang dikembangkan dalam penelitian ini disusun melalui proses yang sistematis, mencakup penentuan domain konstruk, pengembangan indikator berbasis sintesis teoretis, serta pengujian validitas dan reliabilitas.

Beban kerja diukur menggunakan *Task Load Index* (TLX) yang dikembangkan oleh Hart & Staveland (1988) dengan enam indikator yaitu *mental demand*, *physical demand*, *temporal demand*, *performance*, *effort*, dan *frustration level*, dan Rubio (2004) dengan penekanan tambahan pada *mental load*. Pengukuran variabel *work engagement* menggunakan skala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), yang digunakan juga oleh Schaufeli *et al.* (2006), dengan tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, *absorption*.

Pengukuran variabel interupsi kerja dikembangkan berdasarkan indikator yang dikembangkan dari Junça-Silva *et al.* (2020), Ou & Davison (2011) and G. Wang & Suh (2018) yaitu banyaknya frekuensi gangguan, fokus terganggu, lamanya waktu pekerjaan yang tumpang tindih. Pengukuran variabel kemajuan karier dikembangkan dari Weng (2018) dan Xie *et al.* (2023) yang terdiri dari tiga indikator yaitu pergerakan karier, kemungkinan promosi, kenaikan gaji, serta kemungkinan naik jabatan dalam 1 tahun mendatang.

Variabel *job control capability* diukur menggunakan tiga dimensi yang dikembangkan oleh peneliti, yaitu *work self-management*, *technical competence*, dan *decision authority*. Dimensi dan indikator dalam penelitian ini dikembangkan melalui proses konseptual dan analitis yang sistematis, sehingga mencerminkan landasan teoretis yang kuat dan tidak ditentukan secara arbitrer. Rincian indikator dari masing-masing dimensi dapat dilihat pada Tabel 3.8.

### Definisi Operasional dan Indikator Beban Kerja

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, sehingga dibutuhkan definisi operasional dan indikator dari masing-masing variabelnya. Variabel dalam penelitian ini ada lima, yaitu beban kerja, *work engagement*, *job control capability*, *job interruptions*, dan kemajuan karier.

Beban kerja merupakan variabel eksogen dalam penelitian ini. Manajemen beban kerja merupakan hal yang penting bagi organisasi. Pengaturan beban kerja yang sesuai bisa menimbulkan dampak positif jangka panjang bagi organisasi. Beban kerja merupakan persepsi karyawan terhadap tuntutan pekerjaan yang meliputi tuntutan mental, fisik, tekanan waktu, usaha kerja, serta kuantitas dan intensitas pekerjaan yang harus diselesaikan dalam pelaksanaan pekerjaan. Beban kerja dalam penelitian ini diukur menggunakan adaptasi dimensi *NASA Task Load Index (NASA-TLX)* dan *Quantitative Workload Inventory (QWI)* untuk menangkap aspek tuntutan mental, fisik, waktu, usaha, performa, tekanan psikologis, serta kuantitas pekerjaan. Indikator variabel Beban Kerja dapat dilihat pada tabel 3.1.

**Tabel 3.1 Indikator Variabel Beban Kerja**

Variabel	Kode Item	Indikator	Referensi
Beban Kerja	BK1	Tuntutan Mental. Seberapa besar usaha mental yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan ini (misal: berpikir, mengambil keputusan, mengkalkulasi, mengingat, mencari, melihat, dll)?	(Hart & Staveland, 1988; Rubio <i>et al.</i> , 2004)
	BK2	Tuntutan Fisik. Seberapa besar usaha fisik yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan ini (misal: mendorong,	

Variabel	Kode Item	Indikator	Referensi
		menarik, memutar, mengontrol, mengaktivasi, dll)?	
	BK3	Tekanan Waktu. Seberapa besar tekanan atau perasaan tergesa-gesa yang dirasakan berkaitan dengan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan ini?	
	BK4	Kinerja. Seberapa besar tingkat kesuksesan Anda dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diperintahkan?	
	BK5	Usaha. Seberapa besar usaha yang anda keluarkan agar mencapai tingkat performa kerja saat ini?	
	BK6	Rasa frustrasi. Seberapa besar kecemasan, perasaan tertekan, terbuka, berkecil hati dan stres yang dirasakan untuk menyelesaikan pekerjaan ini?	
	BK7	Seberapa sering pekerjaan saya mengharuskan saya untuk bekerja dengan sangat cepat?	
	BK8	Seberapa sering pekerjaan saya mengharuskan saya bekerja dengan amat keras?	
	BK9	Seberapa sering pekerjaan saya membuat saya memiliki sedikit waktu untuk menyelesaikan tugas?	
	BK10	Seberapa sering ada banyak sekali tugas-tugas yang harus dilakukan?	
	BK11	Seberapa sering saya harus mengerjakan lebih banyak pekerjaan lebih daripada yang bisa saya kerjakan dengan baik?	

Sumber: dikembangkan oleh peneliti (2025)

### Definisi Operasional dan Indikator *Work Engagement*.

Variabel *work engagement* diukur menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9). Skala UWES menggunakan tiga dimensi, yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*, dengan sembilan item pertanyaan. Pada penelitian ini *work engagement* didefinisikan sebagai perasaan positif karyawan akan pekerjaannya yang terlihat dari keinginan dan komitmen besar karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan yang dilakukan, dan tenggelam (dalam arti positif menikmati pekerjaan misalkan sampai lupa waktu) dalam pekerjaan (*absorbed in work*). Dimensi dan indikator dari *work engagement* dapat dilihat pada Tabel 3.2.

**Tabel 3.2 Indikator Variabel Work Engagement**

Variabel	Dimensi	Kode Item	Indikator	Referensi
<i>Work Engagement</i>	<i>Vigor</i>	WE1	Energi yang luar biasa	(Schaufeli <i>et al.</i> , 2006)
		WE2	Semangat yang kuat	
		WE3	Semangat untuk berangkat kerja	
	<i>Dedication</i>	WE4	Antusias dengan pekerjaan	
		WE5	Pekerjaan menginspirasi	
		WE6	Bangga dengan pekerjaan	
	<i>Absorption</i>	WE7	Bahagia ketika bekerja dengan giat	
		WE8	Larut dalam pekerjaan	
		WE9	Lupa waktu ketika bekerja	

Sumber: dikembangkan oleh peneliti (2025)

### Definisi Operasional dan Indikator Interupsi Kerja

Variabel interupsi kerja pada penelitian ini didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap gangguan yang berasal dari manusia maupun teknologi yang menyebabkan terhentinya pekerjaan yang sedang dikerjakan, baik sesaat maupun hingga terjadi pengalihan kerja. Pengukuran variabelnya menggunakan modifikasi dari beberapa penelitian terdahulu, karena pada penelitian ada dua kategori gangguan yang hendak diukur, yaitu gangguan dari manusia maupun teknologi. Indikator variabel interupsi kerja dapat dilihat pada Tabel 3.3.

**Tabel 3.3 Indikator Variabel Interupsi Kerja**

Variabel	Kode Item	Indikator	Referensi
Interupsi Kerja	IK1	Banyaknya pekerjaan terhenti	(Junça-Silva <i>et al.</i> , 2020; Ou & Davison, 2011; G. Wang & Suh, 2018)
	IK2	Lingkungan kerja mengganggu	
	IK3	Konsentrasi terhambat	
	IK4	Pekerjaan terinterupsi dengan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) (biasanya berupa pesan singkat, WA, email dan teknologi informasi lainnya)	
	IK5	TIK mengganggu kerja	
	IK6	Penggunaan TIK menghambat konsentrasi	
	IK7	Interupsi tugas lain yang sebenarnya mudah	
	IK8	Interupsi dengan pekerjaan yang tidak penting	
	IK9	Kesulitan menentukan prioritas tugas atau aktivitas yang ada	
	IK10	Gangguan dari rekan kerja atau atasan	

Sumber: dikembangkan oleh peneliti (2025)

### Definisi Operasional dan Indikator Kemajuan Karier

Kemajuan karier dalam penelitian ini yaitu persepsi karyawan terhadap perkembangan karier yang ditandai dengan peningkatan kemampuan, peluang pengembangan, serta peningkatan posisi atau wewenang dalam pekerjaan, baik secara horisontal maupun vertikal. Indikator dari kemajuan karier dikembangkan dari beberapa penelitian terdahulu untuk dapat mengukur variabel sesuai dengan definisi yang dimaksud. Indikator variabel kemajuan karier dapat dilihat pada Tabel 3.4.

**Tabel 3.4 Indikator Variabel Kemajuan karier**

Variabel	Dimensi	Kode Item	Indikator	Referensi
Kemajuan karier	Kemajuan tujuan karier	KK1	Pekerjaan membantu menuju lebih dekat dengan tujuan karier	(Weng, 2018; Xie <i>et al.</i> , 2023)
		KK2	Pekerjaan relevan untuk pertumbuhan karier	
		KK3	Pekerjaan menjadi dasar dari pencapaian tujuan karier	
		KK4	Pekerjaan memberi kesempatan yang baik untuk menyadari tujuan karier	
	Pengembangan kemampuan profesional	KK5	Pekerjaan mendorong untuk terus memperoleh keahlian baru yang berhubungan dengan pekerjaan	
		KK6	Pekerjaan mendorong untuk memperoleh pengetahuan baru yang berhubungan dengan pekerjaan	
		KK7	Pekerjaan mendorong untuk mengakumulasi	

Variabel	Dimensi	Kode Item	Indikator	Referensi
			pengalaman kerja yang berharga	
		KK8	Pekerjaan memungkinkan untuk meningkatkan kemampuan profesional saya	
	Kecepatan Promosi	KK9	Kemungkinan promosi dalam 12 bulan mendatang	
		KK10	Kecepatan promosi	
		KK11	Kemungkinan untuk dipromosikan	
		KK12	Posisi di organisasi, dibandingkan dengan organisasi sebelumnya,	
		KK13	Kecepatan promosi dibandingkan dengan rekan kerja	
	Pertumbuhan Imbalan	KK14	Peningkatan gaji	
		KK15	Kemungkinan peningkatan gaji	
		KK16	Kecepatan peningkatan gaji, dibandingkan dengan rekan kerja	

Sumber: dikembangkan oleh peneliti (2025)

### **Pengembangan Konstruk dan Instrumen Job Control Capability**

*Job control capability* merupakan kemampuan karyawan untuk secara efektif memanfaatkan otonomi, kontrol, dan wewenang yang dimiliki dalam mengatur pekerjaan, mengambil keputusan, serta menyesuaikan diri terhadap tuntutan dan perubahan dalam pekerjaan. Variabel *job control capability* merupakan sintesis dari *job control* dan dimensi *job crafting* berupa peningkatan sumber daya struktural.

Berdasarkan tinjauan pada penelitian sebelumnya, pengukuran *job control* dalam 10 tahun terakhir menggunakan beberapa pengukuran variabel yang dapat dilihat pada Tabel 3.5.

**Tabel 3.5 Pemetaan Instrumen Penelitian Job Control berdasarkan tahun**

	Tahun			
	2014 - 2016	2017 - 2019	2020 - 2022	2023 - 2024
<i>Instrument for Stress Related Job Analysis (ISTA)</i>		<i>HILDA survey</i> <i>Control Scale by Dwyer and Ganster, 1991</i>	<i>Job Content Questionnaire by Karasek</i>	<i>Control Scale by Dwyer and Ganster, 1991</i>
<i>Areas of Working Life Scales</i>		<i>NIOSH Generic Job Stress Questionnaire</i>	<i>Job Control (JCA) by Adibi</i>	<i>Questionnaire developed by Kosek, 2006</i>
<i>Job Content Questionnaire</i>			<i>Control Scale by Dwyer and Ganster, 1991</i>	<i>QPS Nordic Questionnaire</i>
<i>QPS Nordic Questionnaire</i>			<i>Job Control Scale from Smith. Tisak, Hahn &amp; Schmieder, 1997</i>	<i>Job Content Questionnaire</i>
<i>Questionnaire developed by Brough and Biggs, 2015</i>			<i>Short Questionnaire of Job Analysis by Prumper et al., 1995</i>	<i>Psychological Job control questionnaire by Kossek et al., 2006</i>
<i>Questionnaire developed by Blanch, 2016</i>			<i>Questionnaire developed by Gonzalez-Mulé &amp; Cockburn, 2020</i>	<i>Instrument for Stress Related Job Analysis (ISTA)</i>

Sumber:

<b>Tahun</b>			
<b>2014 - 2016</b>	<b>2017 - 2019</b>	<b>2020 - 2022</b>	<b>2023 - 2024</b>
(Blanch, 2016; Brough & Biggs, 2015; T. Cheng <i>et al.</i> , 2014; Heponiemi <i>et al.</i> , 2014; Kubicek <i>et al.</i> , 2014; H. I. Park <i>et al.</i> , 2014; Portoghese <i>et al.</i> , 2014)	(Day <i>et al.</i> , 2017; Hessels <i>et al.</i> , 2017; Pinion <i>et al.</i> , 2017)	(Gerich & Weber, 2020; Gonzalez-Mulé & Cockburn, 2020; Ibrahim <i>et al.</i> , 2021; S. Kim <i>et al.</i> , 2022; X. Li <i>et al.</i> , 2020; Rostami <i>et al.</i> , 2021)	(Johnson, 2024; Kost <i>et al.</i> , 2023; Medzo-M'engone <i>et al.</i> , 2023; Nielsen <i>et al.</i> , 2023; Wehrt & Sonnentag, 2024; Williams <i>et al.</i> , 2024)

Sumber: dikembangkan oleh peneliti (2025)

Tinjauan terhadap instrumen pengukuran *job control* dilakukan untuk melihat elemen-elemen dalam pengukuran yang mengindikasikan adanya kemampuan yang dibutuhkan dalam rangka melakukan *job control*. Berdasarkan analisis pemetaan instrumen penelitian terdahulu (Tabel 3.5), diperoleh beberapa kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan *job control*, pertama yaitu kemampuan pengelolaan waktu, kedua yaitu kemampuan pengambilan keputusan, ketiga kemampuan pengorganisasian/penjadwalan/perencanaan, dan keempat yaitu kemampuan teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang dikerjakan.

Berdasarkan tinjauan pada penelitian sebelumnya, penelitian mengenai *job crafting* banyak dilakukan dengan desain penelitian kualitatif (de Devotto & Wechsler, 2019; Demerouti, 2014; Lazazzara *et al.*, 2020; Peng, 2018; Rudolph *et al.*, 2017; Tims *et al.*, 2015, 2022; H. Wang *et al.*, 2020; F. Zhang & Parker, 2019). Instrumen pengukuran *job crafting* secara kuantitatif yang banyak digunakan adalah skala oleh Tims *et al.* (2012) dan dalam 10 tahun terakhir dapat dipetakan beberapa instrumen pengukuran variabel yang dapat dilihat pada Tabel 3.6.

**Tabel 3.6 Pemetaan Instrumen Penelitian *Job Crafting* berdasarkan tahun**

<b>Tahun</b>			
<b>2014 - 2016</b>	<b>2017 - 2019</b>	<b>2020 - 2022</b>	<b>2023 - 2024</b>
<i>Job Crafting Scale (JCS) by Tims et al. (2012)</i>	<i>Job Crafting Scale (JCS) by Tims et al. (2012)</i>	<i>Job Crafting Scale (JCS) by Tims et al. (2012)</i>	<i>Job Crafting Scale (JCS) by Tims et al. (2012)</i>
<i>Job Crafting Measure (JCM) by Weseler &amp; Niessen, 2016</i>	<i>Job Crafting Questionnaire (JCQ) by Slemp &amp; Vella-brodrick, 2013</i>	<i>Job Crafting Questionnaire (JCQ) by Slemp &amp; Vella-brodrick, 2013</i>	<i>Job Crafting Questionnaire (JCQ) by Slemp &amp; Vella-brodrick, 2013</i>
<i>Questionnaire by Leana, Appelbaum &amp; Shevchuk, 2009</i>	<i>Questionnaire by Bruning &amp; Campion, 2018</i>	<i>Overarching Job Crafting Scale (OJCS) - Vanbelle, 2017</i>	<i>Questionnaire developed by Costantini, Demerouti, Ceschi &amp; Sartori, 2022</i>
<i>Personality and Job Crafting Scale by Petrou et al., (2012)</i>	<i>Questionnaire developed by Bindl, Unsworth, Gibson &amp; Stride, 2019</i>	<i>Personality and Job Crafting Scale by Petrou et al., (2012)</i>	<i>Questionnaire by Sekiguchi, 2010</i>
		<i>Questionnaire by Leana, Appelbaum &amp; Shevchuk, 2009</i>	
<b>Sumber:</b>			
(Bakker <i>et al.</i> , 2016; Bipp & Demerouti, 2015; C. Y. Chen <i>et al.</i> , 2014; Niessen <i>et al.</i> , 2016; Tims <i>et al.</i> , 2014, 2016; Tims & Bakker, 2015; Vogt <i>et al.</i> ,	(Bindl <i>et al.</i> , 2019; Bruning & Campion, 2018; H. Kim <i>et al.</i> , 2018; van Wingerden <i>et al.</i> , 2017)	(Costantini <i>et al.</i> , 2022; Demerouti <i>et al.</i> , 2020; Fong <i>et al.</i> , 2021; Gori <i>et al.</i> , 2021; Harju <i>et al.</i> , 2021; Huyghebaert-Zouaghi <i>et al.</i> , 2021; J. W. Lee & Song, 2020;	(H. Chen <i>et al.</i> , 2023; Fisher & Costa, 2023; Ikeda, 2024; Irfan <i>et al.</i> , 2023; J. Li <i>et al.</i> , 2023; Masood <i>et al.</i> , 2023)

<b>Tahun</b>			
<b>2014 - 2016</b>	<b>2017 - 2019</b>	<b>2020 - 2022</b>	<b>2023 - 2024</b>
2016; Weseler & Niessen, 2016)		Letona-Ibañez <i>et al.</i> , 2021; T. W. Moon <i>et al.</i> , 2020; Verelst <i>et al.</i> , 2021)	

Sumber: dikembangkan oleh peneliti (2025)

Pengembangan konstruk *job control capability* mengikuti tahapan pengembangan skala yang disarankan oleh Boateng (2018), khususnya pada tahap kedua yang menekankan penetapan validitas isi dan spesifikasi domain konstruk sebelum penyusunan item. Pada tahap ini, fokus utama bukan pada perumusan item, melainkan pada penegasan batas konseptual dan identifikasi dimensi yang secara teoritis membentuk konstruk.

Proses penegasan batas konseptual dilakukan dengan melakukan sintesis sistematis terhadap literatur-literatur *job control* dan *job crafting*. Kedua literatur ini dipilih karena sama-sama membahas bagaimana individu mengelola pekerjaan dalam konteks otonomi, namun dengan titik tekan yang berbeda. Literatur *job control* memposisikan kontrol sebagai karakteristik struktural pekerjaan yang merefleksikan ketersediaan otonomi, kewenangan pengambilan keputusan, serta kebebasan dalam menentukan cara dan waktu kerja. Sementara itu, literatur *job crafting* memandang agen individu sebagai perilaku proaktif yang diwujudkan melalui modifikasi tugas, relasi, dan sumber daya kerja untuk meningkatkan kesesuaian antara pekerjaan dan kapasitas individu.

Secara khusus, dimensi peningkatan sumber daya kerja struktural dalam *job crafting*, seperti pengembangan keterampilan, pemanfaatan pengetahuan, serta

pencarian cara kerja yang lebih efektif, menunjukkan adanya kapasitas individu untuk memperkuat kontrol atas pekerjaan melalui penguasaan kompetensi dan pengaturan kerja. Dimensi ini memberikan landasan penting bagi konseptualisasi *job control capability* sebagai kemampuan yang tidak hanya bergantung pada ketersediaan otonomi struktural, tetapi juga pada kapasitas individu untuk memanfaatkan dan memperluas sumber daya kerja tersebut.

Analisis konseptual menunjukkan bahwa kedua pendekatan tersebut belum secara eksplisit menangkap kapasitas laten individu untuk mengelola tuntutan kerja secara mandiri. *Job control* berfokus pada peluang struktural, sedangkan *job crafting* menekankan tindakan aktual. Oleh karena itu, *job control capability* dikembangkan sebagai sintesis konseptual dari kedua literatur tersebut, dengan mengintegrasikan aspek kontrol struktural dari *job control* dan aspek peningkatan sumber daya kerja dari *job crafting* ke dalam kerangka kemampuan individu.

Berdasarkan sintesis tersebut, dilakukan content analysis terhadap definisi, penjelasan teoretis, dan penekanan operasional pada literatur-literatur terdahulu. Proses ini bertujuan mengidentifikasi tema konseptual yang berulang dan mengabstraksikannya pada level kemampuan individu. Hasil analisis mengarah pada tiga domain kemampuan yang konsisten muncul secara implisit, yaitu kemampuan mengatur pekerjaan secara mandiri, kemampuan mengambil keputusan kerja secara independen, dan kemampuan memanfaatkan serta memperbarui keahlian teknis dalam pekerjaan. Ketiga domain tersebut kemudian ditetapkan sebagai dimensi utama *job control capability* dan menjadi dasar

pengembangan indikator pada tahap berikutnya. Pemetaan tema konseptual hasil content analysis terhadap dimensi kemampuan disajikan dalam Tabel 3.7.

Secara keseluruhan, proses pengembangan konstruk *job control capability* dalam penelitian ini dilakukan secara bertahap dan terintegrasi, dimulai dari perumusan definisi konseptual berbasis sintesis teori, dilanjutkan dengan analisis tematik berbasis literatur untuk mengidentifikasi domain kemampuan yang relevan, serta penyelarasan hasil analisis dengan batasan konseptual konstruk. Dimensi yang dihasilkan kemudian digunakan sebagai dasar dalam penyusunan indikator pengukuran yang merepresentasikan masing-masing domain konstruk. Indikator tersebut selanjutnya diuji secara empiris melalui *Exploratory Factor Analysis (EFA)* untuk mengidentifikasi struktur faktor awal, dan dikonfirmasi menggunakan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* sebagai bagian dari *Structural Equation Modeling (SEM)* guna memastikan validitas konstruk dan kesesuaian model pengukuran. Pengujian EFA dan CFA dilakukan dalam konteks model pengukuran secara terintegrasi bersama variabel penelitian lainnya, sehingga evaluasi terhadap konstruk *job control capability* tetap dapat dilakukan secara komprehensif berdasarkan struktur faktor, *factor loading*, serta indikator kesesuaian model.

**Tabel 3.7 Sintesis Literatur *Job Control* dan *Job Crafting* sebagai Landasan Konseptual *Job Control Capability***

<b>Sumber Literatur</b>	<b>Tema Konseptual (hasil <i>content analysis</i>)</b>	<b>Indikator Inti</b>	<b>Dimensi JCC</b>
<b>Literatur utama <i>Job Control</i></b>	Kebebasan menentukan <i>what-when-how</i>	Pengaturan tugas, waktu, metode kerja	<b><i>Work-Self Management (WSM)</i></b>

<b>Sumber Literatur</b>	<b>Tema Konseptual (hasil <i>content analysis</i>)</b>	<b>Indikator Inti</b>	<b>Dimensi JCC</b>
(Gonzalez-Mulé & Cockburn, 2020; Hessels <i>et al.</i> , 2017; Karasek <i>et al.</i> , 1998; Kost <i>et al.</i> , 2023; Kubicek <i>et al.</i> , 2014)	Otoritas keputusan	Otoritas mengambil keputusan kerja	<b>Decision Authority (DA)</b>
	<i>Skill discretion</i>	Penggunaan keahlian dan pengetahuan	<b>Technical Competence (TC)</b>
<b>Literatur utama <i>Job Crafting</i></b> (Bindl <i>et al.</i> , 2019; Lazazzara <i>et al.</i> , 2020; Rudolph <i>et al.</i> , 2017; Tims <i>et al.</i> , 2012)	Belajar hal baru	Belajar lebih dari sekedar keahlian utama	<b>Technical Competence (TC)</b>
	Mengembangkan kemampuan	Pengembangan keahlian, pertumbuhan profesional	<b>Technical Competence (TC)</b>
	Mengelola cara kerja sendiri	<i>Self-initiated task structuring</i>	<b>Work-Self Management (WSM)</b>
	Mengambil inisiatif pengaturan kerja	<i>Self-directed decision making</i>	<b>Decision Authority (DA)</b>
<b><i>Coding of job crafting items</i></b> (item-level synthesis)	Memanfaatkan pengetahuan/teknologi	Penggunaan alat, otomisasi tugas	<b>Technical Competence (TC)</b>
	Menjaga dan memperbarui keahlian	Menjaga keterkinian pengetahuan (trend/perkembangan terbaru)	<b>Technical Competence (TC)</b>

<b>Sumber Literatur</b>	<b>Tema Konseptual (hasil <i>content analysis</i>)</b>	<b>Indikator Inti</b>	<b>Dimensi JCC</b>
	Mengatur pekerjaan secara mandiri	Merencanakan, mengatur tempo, dan menstrukturkan pekerjaan secara mandiri	<b><i>Work-Self Management (WSM)</i></b>
	Menentukan cara kerja sendiri	Kebebasan untuk menentukan bagaimana saya melakukan sesuatu	<b><i>Decision Authority (DA)</i></b>

Sumber: dikembangkan oleh peneliti (2025)

Berdasarkan tinjauan terhadap pemetaan instrumen penelitian *job crafting* sebagaimana tercantum pada Tabel 3.7, dilakukan analisis tematik terhadap butir kuesioner yang berkaitan dengan dimensi peningkatan sumber daya struktural. Dari analisis tersebut, muncul beberapa tema yang berulang, yaitu perencanaan, pengelolaan waktu, dan penjadwalan, dirangkum dalam dimensi kemampuan mengelola pekerjaan secara mandiri (*work self-management*). Tema lain seperti otonomi, otoritas, pengambilan keputusan, dirangkum dalam dimensi kapasitas dalam mengambil keputusan yang berdampak pada pekerjaan (*decision authority*).

Tema lainnya sehubungan dengan kompetensi (keahlian, pengetahuan dan sikap terhadap penggunaan teknologi maupun alat, dirangkum dalam dimensi penguasaan dan pengembangan keahlian teknis yang diperlukan untuk menunjang kinerja (*technical competence*). Ketiga tema ini menjadi dasar bagi penetapan indikator variabel *job control capability* sebagaimana ditampilkan pada Tabel 3.8.

**Tabel 3.8 Pemetaan Indikator Variabel *Job Control Capability***

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Kode Item</b>	<b>Indikator</b>
<i>Job Control Capability</i>	<i>Work Self-Management</i> (WSM)	JCC1	Secara efektif memprioritaskan tugas untuk memenuhi tenggat waktu
		JCC2	Mengelola waktu dengan efisien untuk mengatasi berbagai tugas berbeda
		JCC3	Mengalokasikan waktu sesuai dengan aktivitas yang berbeda
	<i>Decision Authority</i> (DA)	JCC4	Secara aktif mencari kesempatan untuk meningkatkan otoritas dalam pengambilan keputusan
		JCC5	Terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak pada peningkatan hasil kerja
		JCC6	Menunjukkan tingkat kepercayaan diri dalam membuat keputusan yang independen untuk mengoptimalkan penyelesaian kerja
		JCC7	Mengorganisasikan tugas kerja untuk memaksimalkan produktivitas
	<i>Work Self-Management</i> (WSM)	JCC8	Ahli dalam menciptakan jadwal untuk mencapai tujuan kerja
		JCC9	Ahli dalam membuat perencanaan untuk mencapai tujuan kerja
		JCC10	Memiliki keahlian teknis yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan efektif
	<i>Technical Competence</i> (TC)	JCC11	Terus menerus meningkatkan keahlian teknis sesuai dengan bidang kerja
		JCC12	Terus menerus memperbaharui keahlian teknis sesuai dengan bidang kerja
		JCC13	Percaya diri dalam penggunaan teknologi yang dibutuhkan dalam pekerjaan
		JCC14	Percaya diri dalam menggunakan alat yang dibutuhkan dalam pekerjaan

Sumber: dikembangkan oleh peneliti (2025)

### 3.5 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis kovarians dengan bantuan perangkat lunak AMOS untuk menguji hubungan antarvariabel dan hipotesis penelitian. Pendekatan SEM dipilih karena penelitian melibatkan beberapa variabel laten dengan hubungan langsung, mediasi, dan serial mediasi yang diuji secara simultan (Hair *et al.*, 2019). Selain pengujian model struktural, penelitian ini juga menggunakan analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data dan responden penelitian.

Sebelum melakukan pengujian model struktural menggunakan SEM AMOS, maka perlu dilakukan beberapa pengujian, antara lain: uji normalitas, evaluasi terhadap data *outlier*, dan uji multikolinearitas. Asumsi normalitas akan terpenuhi jika nilai *skewness* berada pada rentang  $\pm 2,58$  (dengan signifikansi 0.01). Apabila nilai *critical ratio* (c.r)  $< 2,58$  dan *multivariate* dinilai dari nilai akhir  $< 8$  maka data berdistribusi normal. *Outlier* atau data yang memiliki nilai ekstrim tidak digunakan dalam penelitian. Data dianggap bebas dari multikolinearitas jika nilai determinan matriks kovariansnya lebih besar dari nol. Validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dievaluasi menggunakan beberapa indikator pengukuran, yaitu *Average Variance Extracted* (AVE), *discriminant validity*, dan Cronbach's Alpha. Pengujian ini dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur konstruk penelitian secara valid dan konsisten.

### Spesifikasi Model Struktural

Model struktural merupakan representasi matematis dari hubungan kausal yang dihipotesiskan dalam penelitian ini. Mengacu pada diagram jalur yang telah disajikan sebelumnya, hubungan antar variabel dapat dinyatakan dalam persamaan regresi sebagai berikut:

Persamaan untuk  $Y_1$ :

$$Y_1 = a_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

Persamaan ini menunjukkan bahwa variabel  $Y_1$  dipengaruhi secara langsung oleh  $X_1$  dan  $X_2$ .

Persamaan untuk  $Y_2$ :

$$Y_2 = a_2 + b_3Y_1 + e_2$$

Persamaan ini menunjukkan bahwa  $Y_2$  hanya dipengaruhi oleh  $Y_1$ .

Persamaan untuk  $Y_3$ :

$$Y_3 = a_3 + b_4X_1 + b_5Y_1 + b_6Y_2 + e_3$$

Persamaan ini menunjukkan bahwa  $Y_3$  dipengaruhi secara langsung oleh  $X_1$ ,  $Y_1$  dan  $Y_2$ , sedangkan pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y_3$  dimediasi melalui  $Y_1$ .

Keterangan:

$X_1, X_2$  = variabel eksogen

$Y_1, Y_2, Y_3$  = variabel endogen

$a_1, a_2, a_3$  = konstanta

$b_1 - b_6$  = koefisien jalur

$e_1, e_2, e_3 = \text{error term}$

Persamaan struktural dituliskan dalam bentuk umum regresi untuk menggambarkan hubungan kausal antarvariabel dalam model penelitian. Pencantuman konstanta dan *error term* dilakukan sebagai bagian dari spesifikasi model struktural. Namun, pada interpretasi hasil SEM dalam penelitian perilaku, pembahasan umumnya lebih difokuskan pada koefisien jalur terstandarisasi (*standardized estimates*) dibandingkan nilai konstanta.

### Evaluasi kriteria terhadap *Goodness of Fit*

Tujuan dari SEM adalah untuk menguji apakah model teoritis yang dihipotesiskan konsisten dengan data dalam merefleksikan teori yang digunakan dengan menguji kesesuaian model (*model fit*) (Hair *et al.*, 2019). Pengukuran *Goodness of Fit* (*GoF*) (Tabel 3.9) yang lazimnya digunakan adalah *Chi-square/df* (*CMIN/DF*), *Root Mean Square Error of Approximation* (*RMSEA*), *Incremental Fit Index* (*IFI*), *Comparative Fit Index* (*CFI*), *Normed Fit Index* (*NFI*), *Tucker Lewis Index* (*TLI*), *Parsimony Normed Fit Index* (*PNFI*) dan *Parsimony Comparative Fit Index* (*PCFI*).

**Tabel 3.9 Kriteria *Goodness of Fit***

<b>Indeks GoF</b>	<b>Kriteria</b>
<i>Chi-square/df</i> ( <i>CMIN/DF</i> )	kesesuaian model dengan data dengan mempertimbangkan derajat kebebasan. Kriteria penerimaan yang umum digunakan adalah $\leq 3$
<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> ( <i>RMSEA</i> )	<i>RMSEA</i> ini mengukur tingkat kesalahan aproksimasi model terhadap kovarians populasi dengan mempertimbangkan kompleksitas model (derajat kebebasan). Nilai <i>RMSEA</i> yang kecil atau kurang dari 0.05 mengindikasikan <i>good fit</i> , nilai antara 0,05 - 0,08 mengindikasikan <i>reasonable fit</i> .

<b>Indeks GoF</b>	<b>Kriteria</b>
<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	IFI menguji kesesuaian model dengan cara membandingkan model yang diajukan terhadap model independen, serupa dengan CFI, namun IFI lebih memperhitungkan ukuran sampel. Kriteria penerimaan yang umum digunakan adalah nilai $\geq 0,90$
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	CFI mengukur peningkatan kesesuaian model hipotesis dibandingkan dengan model standar, dengan mempertimbangkan kompleksitas model yang dibandingkan. Rentang nilainya antara 0-1. Nilai di atas 0,9 menunjukkan model fit.
<i>Tucker Lewis Index (TLI)</i>	TLI menguji kesesuaian model dengan memperhitungkan kompleksitasnya. Nilai TLI $\geq 0,90$ dipandang memadai
<i>Normed Fit Index (NFI)</i> ,	NFI menguji peningkatan kesesuaian model hipotesis dibandingkan dengan model standar dimana seluruh variabelnya tidak berhubungan. Rentang nilainya antara 0-1. Nilai di atas 0,9 menunjukkan model fit.
<i>Parsimony Normed Fit Index (PNFI) dan Parsimony Comparative Fit Index (PCFI)</i>	PNFI/ PCFI menguji kesesuaian model dengan mempertimbangkan parsimoni, atau efisiensi model dalam menjelaskan data. Nilai $\geq 0,50$ menunjukkan kelayakan model

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini mengacu pada nilai rasio kritis dan probabilitas sebagai indikator utama. Hipotesis dinyatakan didukung apabila rasio kritis menunjukkan nilai di atas 2,0 dan nilai p-value berada di bawah batas signifikansi 0,05.

Setelah spesifikasi model struktural dan kriteria *goodness of fit* dijelaskan, tahap berikutnya adalah menyusun model penelitian ke dalam bentuk diagram jalur SEM menggunakan AMOS. Diagram jalur SEM yang digunakan dalam penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 3.3.



rasakan, sikap maupun apa yang mereka percaya. Karena hal itu, maka kemungkinan adanya *common method variance (CMV)* atau *common method bias (CMB)* perlu menjadi perhatian. *CMB* yang bisa terjadi antara lain: *social desirability bias, acquiescence bias, leniency bias, consistency bias, method effects,* dan *common source bias* (Podsakoff et al., 2003). Kemungkinan terjadinya hal ini dapat dikurangi atau diminimalkan dengan memperhatikan atau mengatur beberapa hal dengan pendekatan prosedural dalam kuesioner sebelum disebarkan.

Dengan memperhatikan beberapa pendekatan prosedural yang dikemukakan oleh Podsakoff et al. (2003), berikut beberapa hal yang dilakukan dalam penelitian ini untuk mengurangi *CMB*. Pertama yang dilakukan yaitu memastikan bahwa pernyataan-pernyataan yang ada pada kuesioner dirumuskan dengan baik, dengan bahasa sederhana yang mudah dipahami, mengurangi resiko kebingungan responden. Kedua, pernyataan-pernyataan untuk variabel independen dan dependen dipisahkan, dan tidak diletakkan secara berurutan sesuai model penelitian, dan menggunakan disisipkan beberapa pernyataan dengan skala “terbalik atau negatif” untuk mengurangi *consistency bias*.

Ketiga, menyatakan pada pengantar kuesioner, bahwa anonimitas responden terjamin, lamanya perkiraan waktu pengerjaan kuesioner diinfokan, dan bahwa tidak ada jawaban yang benar atau salah. Keempat, pihak manajerial diminta untuk memastikan konteks-konteks variabel yang diteliti, terutama dalam pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner.

Kelima, menyisipkan dua item pernyataan pada kuesioner untuk memastikan bahwa responden masih fokus dan tidak mengisi sembarangan dengan

bentuk kalimat pernyataan. Kalimat ini “jika saya masih fokus dalam mengisi kuesioner ini, silahkan pilih angka 5” dan “jika saya masih fokus dalam mengisi kuesioner ini, silahkan pilih angka 3”, diletakkan terpisah di tengah maupun menjelang akhir kuesioner. CMB dapat diuji menggunakan pendekatan kolinearitas dengan melihat nilai VIF, jika nilai VIF kurang dari atau sama dengan 3,3 maka tidak terjadi CMB.

### **Non-Response Bias**

Penelitian ini menggunakan data dari sampel, tidak populasi, maka ada beberapa karyawan yang tidak berpartisipasi dalam pengisian kuesioner ini. Jawaban dari beberapa orang ini bisa jadi berbeda dengan jawaban mereka yang mengisi kuesioner. Menurut Tourangeau et al. (2017) kondisi ini bisa terjadi ketika karakteristik dari responden yang mengisi kuesioner berbeda dengan yang tidak mengisi kuesioner, sehingga dapat menyebabkan kesimpulan yang dihasilkan menjadi tidak sesuai.

Brick & Tourangeau (2017) mengatakan bahwa dengan menggunakan desain penelitian yang adaptif, *non-response bias* dapat dikurangi. Penelitian ini menggunakan beberapa cara untuk meningkatkan tingkat respon dan mengurangi *non response bias* dengan cara memberikan insentif berdasarkan divisi atau departemen sehingga anggota tim dalam divisi atau departemen yang ada dapat saling mengingatkan rekan kerjanya untuk mengisi kuesioner.

Cara yang kedua dengan mengingatkan kembali kepada responden bahwa pengisian bersifat anonim dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian.

Pengujian *non-response bias* dapat dilakukan dengan *Independent Sample T-test* dari Levene. Pengujian ini dapat dilakukan pada kelompok responden yang mengisi sesuai waktu atau dalam masa pengumpulan data kuesioner yang ditentukan, dan kelompok responden yang merespon di luar waktu pengumpulan data kuesioner, baik sebelum atau sesudah (terlambat).

### **3.7 Etika Penelitian**

Penelitian ini dijalankan dengan mematuhi prinsip-prinsip etika penelitian, khususnya dengan menghormati budaya, komunitas dan individu yang terlibat. Untuk menjamin kepatuhan terhadap etika penelitian, peneliti terlebih dahulu meminta izin resmi kepada perusahaan, menjelaskan tujuan serta rancangan penelitian, dan memperlihatkan kuesioner yang akan digunakan. Setelah perusahaan memberikan persetujuan, maka proses pengumpulan data dilakukan secara terbuka, dan diketahui maksud dan tujuannya oleh responden. Selanjutnya, peneliti menjamin kerahasiaan data dan anonimitas responden, serta memastikan bahwa data hanya digunakan untuk kepentingan penelitian akademik.

Selain prosedur tersebut, penelitian ini juga telah melalui proses *ethical clearance* dan dinyatakan layak etik oleh Komite Etik Penelitian Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro. Pengajuan *ethical clearance* dilakukan dengan mengisi atau melengkapi berbagai dokumen seperti: surat permohonan, protokol penelitian, persetujuan setelah penjelasan, *informed consent*, proposal penelitian, alat ukur yang digunakan, CV peneliti, dan berita acara ujian proposal. Proses ini dilakukan dengan merujuk pada tujuh standar etika penelitian yang ditetapkan oleh *World*

*Health Organization* (WHO, 2011), mencakup: (1) nilai sosial (*social values*), (2) nilai ilmiah (*scientific values*), (3) pemerataan beban dan manfaat bagi partisipan (*equitable assessment and benefits*), (4) risiko (*risks*), (5) bujukan/eksploitasi (*persuasion/exploitation*), (6) kerahasiaan dan *privacy* (*confidentiality and privacy*), serta (7) persetujuan setelah penjelasan (*informed consent*). Sertifikat kelayakan etik dapat dilihat pada Lampiran 2.

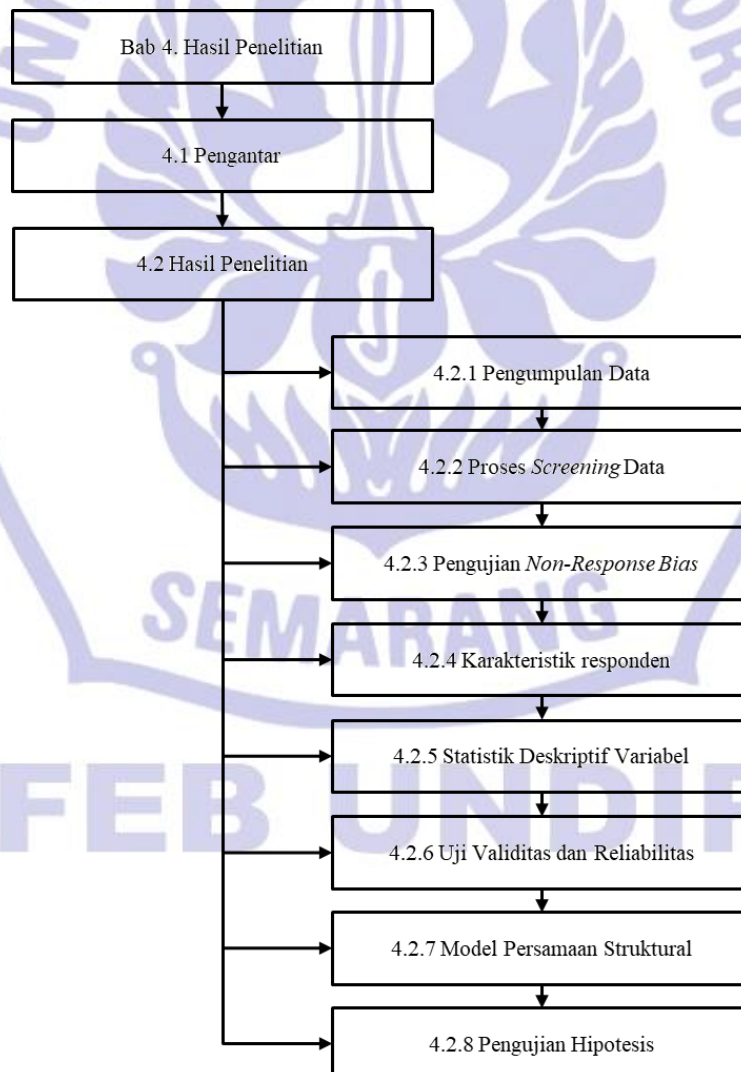


## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Pengantar

Bab ini berisikan tahapan penelitian mulai dari pengumpulan data, deskripsi karakteristik responden, statistik deskriptif masing-masing variabel, pengujian *non-response bias*, validitas dan reliabilitas, pengujian hipotesis beserta hasil ujinya. Skema penulisan Bab 4 ini disajikan seperti dalam gambar 4.1.



**Gambar 4.1 Sistematika Penulisan Bab 4**

## 4.2. Hasil Penelitian

### Hasil Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data utama dilakukan secara daring menggunakan *Google Form* melalui bantuan *key person* pada sejumlah perusahaan *leasing* nasional. Berdasarkan proses distribusi kuesioner tersebut diperoleh sebanyak 379 responden yang mengisi kuesioner secara lengkap. Penyebaran responden berdasarkan perusahaan dan *key person* dapat dilihat pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1 Penyebaran Kuesioner**

No.	Kode Prshn	Key Person	Jml Resp.	No.	Kode Prshn	Key Person	Jml Resp.
1.	P1	AR	43	16.	P5	EV	4
2.	P2	ES	11	17.	P5	FA	2
3.	P2	AG	3	18.	P5	FI	12
4.	P2	AL	2	19.	P5	GH	2
5.	P2	ANG	3	20.	P5	HA	1
6.	P3	ANI	28	21.	P5	HE	7
7.	P4	AS	1	22.	P5	HH	4
8.	P4	AT	1	23.	P6	MAA	87
9.	P4	BA	1	24.	P7	MAB	39
10.	P4	BI	2	25.	P8	MAC	28
11.	P4	BU	2	26.	P9	MAD	47
12.	P4	CH	7	27.	P10	MF	9
13.	P4	TA	3	28.	P10	MG	6
14.	P4	DA	4	29.	P10	SE	7
15.	P4	DY	10	30.	P10	TV	3

## Proses Screening Data

Tahap selanjutnya dilakukan penyaringan data untuk memastikan data yang dianalisis telah sesuai. Sebelum estimasi model dilakukan, penyaringan dilakukan terhadap data yang ada untuk memastikan kualitas data dan asumsi-asumsi untuk analisis *covariance* SEM dapat dilakukan (Hair *et al.*, 2019; Tabachnick & Fidell, 2013). Data yang tidak sesuai tidak digunakan dalam proses analisis. Tahapan proses penyaringan data sebagai berikut:

1. Pengecekan kesesuaian responden

Responden yang memenuhi syarat adalah karyawan tetap dengan beban kerja tinggi. Responden yang tidak sesuai tidak digunakan dalam analisis. Hasilnya ditemukan ada enam responden yang tidak sesuai kriteria, sehingga dihapus dan tidak dipergunakan dalam analisis berikutnya.

2. Pengecekan kelayakan dan kelengkapan data (*missing data*)

Tahapan ini dilakukan untuk mengidentifikasi data yang hilang pada setiap item pertanyaan pada kuesioner. Pada tahapan ini ditemukan 1 responden yang tidak mengisi kuesioner dengan lengkap.

3. CMB filter - *attention check*

Pada kuesioner seperti yang tertulis pada sub bab 3.4.1, terdapat dua item pertanyaan konsentrasi yang disisipkan di dua bagian kuesioner di awal dan menjelang akhir kuesioner, untuk mengecek konsentrasi responden pada saat pengisian kuesioner. Responden yang tidak mengisi dengan sesuai sebanyak 57 responden. Responden yang tidak memenuhi pengecekan ini tidak dimasukkan dalam pengujian selanjutnya (Tabachnick & Fidell, 2013). Pengujian terhadap

kemungkinan adanya *common method bias* dilakukan menggunakan *Harman's single-factor test* melalui analisis faktor eksploratori. Semua item penelitian dimasukkan ke dalam analisis komponen utama tanpa rotasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa faktor pertama hanya menjelaskan (*% of variance of the extracted sum of squared loadings*) sebesar 30,22% dari total varians, yaitu di bawah ambang batas 50% (Podsakoff *et al.*, 2003), sehingga tidak terdapat indikasi adanya *common method bias* yang substansial.

#### 4. Pengecekan standar deviasi

Ketika responden memberikan satu jawaban atas semua pertanyaan yang diajukan, mengindikasikan adanya ketidakpedulian responden terhadap pertanyaan yang diajukan. Hal ini dapat dideteksi melalui perhitungan standar deviasi. Ketika standar deviasi sama dengan nol, maka tidak ada variasi jawaban dari responden. Jawaban responden ini tidak menunjukkan keadaan yang sebenarnya, maka data dieliminasi atau tidak digunakan. Pada tahap ini tidak ditemukan responden yang memiliki standar deviasi nol.

#### 5. Pengecekan multikolinearitas

Multikolinearitas pada level butir dan konstruk dinilai menggunakan *variance inflation factors* (VIF) dan *tolerance*, dengan target  $VIF < 10$  sebagai batas yang dapat diterima (Hair *et al.*, 2019). Data pada penelitian ini memenuhi nilai  $VIF < 10$ .

#### 6. Pengecekan *univariate* dan *multivariate outliers*

Pengecekan outlier menggunakan *box plot* pada SPSS, jika data terindikasi *outlier* berada di luar kotak (Verardi & Vermandele, 2018), maka dikeluarkan

dari dataset dan tidak dipakai dalam perhitungan selanjutnya. *Multivariate outliers* dievaluasi menggunakan *Mahalanobis distance* (MD) yang dihitung pada seluruh indikator teramati yang digunakan dalam model pengukuran. Nilai  $D^2$  tiap kasus dibandingkan dengan nilai kritis chi-kuadrat pada  $p < 0,001$  dengan derajat kebebasan sama dengan jumlah indikator yang dipertahankan ( $df = k$ ). MD  $\chi^2 (0,001, 59) = 98.40$  Sebagai pemeriksaan pengaruh, *leverage* ( $h_i > \frac{2k}{n} = \frac{2.59}{315} = 0,3746$ ) dan jarak Cook ( $D_i = \frac{4}{n} = 0,0127$ ) juga ditinjau, untuk menandai observasi yang potensial berpengaruh untuk analisis sensitivitas lanjutan (Tabachnick & Fidell, 2013). Pada tahap ini ada tujuh data yang memiliki MD, Cook dan Leverage yang tinggi yaitu data ke 5, 19, 40, 199, 255, 256 dan 270, sehingga total data yang dipakai untuk pengujian berikutnya adalah sebanyak 308 data.

#### 7. Pengecekan *univariate* dan *multivariate normality*

Normalitas univariat diperiksa menggunakan statistik *skewness* dan kurtosis untuk setiap indikator. Nilai *skewness* berada pada rentang  $-1.276$  hingga  $0.534$  dan kurtosis  $-1.068$  hingga  $2.406$ , seluruhnya berada dalam batas yang sesuai sehingga dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data memenuhi asumsi normalitas univariat, ditandai dengan nilai *skewness* dan kurtosis yang masih berada dalam batas yang dapat diterima. Namun, uji normalitas multivariat menggunakan AMOS menghasilkan nilai *critical ratio* (C.R.) sebesar  $53,712$ , yang mengindikasikan adanya penyimpangan signifikan dari distribusi normal multivariat. Situasi ini cukup lazim ditemukan dalam penelitian survei dengan jumlah indikator yang banyak,

dan tidak selalu menjadi hambatan dalam analisis lanjutan. Metode estimasi *Maximum Likelihood* (ML) tetap dapat digunakan karena ukuran sampel penelitian ini memadai, yaitu sebanyak 308 responden, lebih besar dari batas minimum 200 responden sebagaimana dianjurkan oleh Hair *et al.* (2019) dan Kline (2016). Selain itu, metode ML diketahui cukup *robust* terhadap pelanggaran asumsi normalitas multivariat, khususnya pada ukuran sampel yang besar (Byrne, 2016). Prosedur *Bollen-Stine bootstrap* diterapkan untuk memperkuat keandalan hasil analisis, guna memperbaiki nilai signifikansi dan *standard error*, sehingga parameter yang diestimasi tetap dapat diinterpretasikan secara sah meskipun data tidak sepenuhnya berdistribusi normal secara multivariat (Bollen & Stine, 1992; Byrne, 2016; Hair *et al.*, 2019).

Proses penyaringan data dapat dilihat pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2 Data Screening**

<b>Kategori</b>	<b>Jumlah</b>
Jumlah respon masuk	379
Data Tidak Lengkap	1
Responden tidak sesuai	6
CMB Filter- <i>attention check</i>	57
Standar Deviasi Nol	0
<i>Univariate outliers</i>	0
<i>Multivariate outliers</i>	7
Jumlah Responden Akhir	308

Sumber: Data primer diolah [2025]

### **Pengujian Non-Response Bias**

Salah satu isu metodologis yang perlu diperhatikan adalah *non-response bias*, untuk memastikan validitas data survei. Bias ini muncul ketika karakteristik atau pola

jawaban responden awal (*early respondents*) berbeda secara sistematis dengan responden akhir (*late respondents*), yang diasumsikan mewakili kelompok yang cenderung enggan merespons. Jika perbedaan signifikan ditemukan, hasil penelitian berisiko tidak merepresentasikan populasi secara akurat. Oleh karena itu, pengujian *non-response bias* menjadi langkah penting dalam evaluasi kualitas data.

Mengacu pada pendekatan Armstrong dan Overton (1977) uji *non-response bias* dilakukan dengan membandingkan rata-rata skor konstruk utama antara kelompok responden awal dan akhir. Analisis dilakukan menggunakan *Independent Samples t-test* dengan dua tahap: pertama, *Levene's test* untuk menguji kesamaan varians, dan kedua, uji t dua sampel independen untuk menguji perbedaan rata-rata antar kelompok. Hasil pengujian ditampilkan pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3 Uji Non-Response Bias**

Variabel	Group	N	Mean	Levene's F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Beban Kerja	<i>Early</i>	250	54.66	0.919	0.339	-1.599	0.111	Tidak ada perbedaan
	<i>Late</i>	58	57.03					
Work Engagement	<i>Early</i>	250	44.78	0.488	0.486	-0.174	0.862	Tidak ada perbedaan
	<i>Late</i>	58	44.95					
Interupsi Kerja	<i>Early</i>	250	33.67	3.669	0.056	1.727	0.085	Tidak ada perbedaan
	<i>Late</i>	58	31.22					
Kemajuan Karier	<i>Early</i>	250	75.78	1.224	0.269	-0.656	0.513	Tidak ada perbedaan
	<i>Late</i>	58	77.24					
JCC	<i>Early</i>	250	74.7	2.864	0.092	-0.155	0.877	Tidak ada perbedaan
	<i>Late</i>	58	74.95					

Sumber: Data primer diolah [2025]

Perbandingan rata-rata antara kelompok *early response* ( $n = 250$ ) dan *late response* ( $n = 58$ ) dilakukan dengan menggunakan *independent samples t-test*, untuk menguji kemungkinan adanya *non-response bias*. Pengambilan keputusan didasarkan pada dua kriteria utama, yaitu nilai signifikansi (*p-value*) dan nilai t

tabel. Pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  (2-tailed), perbedaan dianggap signifikan apabila nilai Sig. (2-tailed) lebih kecil dari 0,05 (Sekaran & Bougie, 2016). Selain itu, hasil uji juga dibandingkan dengan nilai t tabel. Dengan derajat kebebasan (df) = 306, nilai t tabel pada taraf signifikansi tersebut adalah  $\pm 1,967$  (Sekaran & Bougie, 2016). Jika nilai t hitung melebihi batas tersebut, maka perbedaan antar kelompok dinyatakan signifikan.

Hasil uji menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai signifikansi di atas 0,05 ( $>0,05$ ) dan nilai t hitung yang lebih rendah dibandingkan dengan t tabel. Variabel Beban Kerja, menghasilkan  $t = -1,599$  dengan Sig. (2-tailed) = 0,111. Variabel *work engagement* memiliki  $t = -0,174$  dengan signifikansi 0,862, sedangkan variabel interupsi kerja menunjukkan  $t = 1,727$  dengan signifikansi 0,085. Variabel kemajuan karier, nilai  $t = -0,656$  dengan signifikansi 0,513, dan variabel JCC memperoleh  $t = -0,155$  dengan signifikansi 0,877. Semua nilai tersebut masih berada dalam rentang  $\pm 1,967$  dan melebihi batas signifikansi 0,05. Dengan hasil ini, dapat ditegaskan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kelompok *early response* dan *late response*. Hal tersebut menunjukkan bahwa data penelitian bebas dari masalah *non-response bias*, sehingga layak digunakan pada tahap analisis berikutnya.

### **Karakteristik Responden**

Analisis deskriptif terhadap karakteristik responden dilakukan untuk memperoleh gambaran umum mengenai partisipan penelitian. Profil responden mencakup aspek demografis dan kondisi kerja, meliputi jenis kelamin, usia, status pernikahan,

pendidikan terakhir, lama bekerja, serta kebiasaan lembur (frekuensi dan durasi). Penyajian ini bertujuan memberikan konteks mengenai latar belakang responden yang berjumlah 308 orang sehingga memudahkan dalam memahami hasil analisis lebih lanjut. Rincian karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden**

<b>Kategori</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
<i>Gender</i>		
Pria	144	46,8
Wanita	164	53,2
<i>Usia</i>		
< 21 tahun	1	0,3
21-27 tahun	185	60,1
28-34 tahun	79	25,6
35-43 tahun	37	12,0
44-59 tahun	6	1,9
<i>Status</i>		
Lajang	214	69,5
Menikah	88	1,9
Memilih tidak menjawab	6	28,6
<i>Pendidikan Terakhir</i>		
SMA/ Sederajat	16	5,2
Diploma	18	5,8
S1	263	85,4
S2	11	3,6
<i>Lama Bekerja</i>		
< 1 tahun	33	10,7
1 < 5 tahun	166	53,9
5 < 10	72	23,4
10 < 15	25	8,1
15 < 20	9	2,9
≥ 20 tahun	3	1,0
<i>Banyaknya lembur dalam seminggu</i>		
Tidak Pernah	43	14,0
1 kali	48	15,6
2 kali	51	16,6
3 kali	69	22,4
4 kali	21	6,8
5 kali	34	11,0
Lebih dari 5 kali	42	13,6
<i>Durasi lembur</i>		

Kategori	Jumlah	Persentase
Tidak pernah	43	14,0
≤ 30 menit	6	1,9
31 - 60 menit	55	17,9
61 - 90 menit	65	21,1
91 - 120 menit	79	25,6
Lebih dari 120 menit	60	19,5

Sumber: Data primer diolah [2025]

Berdasarkan karakteristik responden, terlihat bahwa partisipan penelitian ini relatif seimbang dari sisi gender, dengan proporsi perempuan (53,2%) sedikit lebih besar dibandingkan laki-laki (46,7%). Dari segi usia, mayoritas responden berada pada rentang usia muda 21-27 tahun (60,1%) dan 28-34 tahun (25,6%), sehingga lebih dari 85% responden masih berada pada tahap awal hingga pertengahan karier. Hal ini selaras dengan status perkawinan, di mana sebagian besar responden berstatus lajang (69,5%), yang menunjukkan profil responden didominasi oleh generasi muda yang belum menikah.

Latar belakang pendidikan responden menunjukkan tingkat pendidikan yang relatif tinggi, dengan mayoritas berpendidikan S1 (85,4%), sedangkan lulusan S2 (3,6%) dan SMA/Diploma (11%) hanya merupakan minoritas. Dari sisi pengalaman kerja, lebih dari separuh responden (53,9%) memiliki masa kerja antara 1 hingga 5 tahun, dan hanya sebagian kecil yang sudah bekerja lebih dari 15 tahun (3,9%). Temuan ini mengindikasikan bahwa sampel penelitian terutama berasal dari kelompok tenaga kerja muda dengan latar pendidikan yang kuat.

Terkait pola kerja, mayoritas responden memiliki intensitas lembur yang cukup tinggi. Sebanyak 22,4% mengaku lembur tiga kali seminggu, dan jika digabungkan dengan responden yang lembur lebih dari tiga kali seminggu,

jumlahnya mencapai lebih dari separuh total sampel. Selain itu, durasi lembur juga cukup panjang, dengan hampir setengah responden bekerja lembur lebih dari 90 menit setiap kali (25,6% selama 91-120 menit dan 19,5% lebih dari 120 menit). Hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki tingkat beban kerja yang cukup tinggi, sehingga lembur menjadi aktivitas rutin dalam keseharian mereka.

Berdasarkan hasil tabulasi silang karakteristik responden, mayoritas responden berada pada kelompok usia 21–27 tahun dengan proporsi perempuan yang relatif lebih dominan dibandingkan laki-laki. Selain itu, hasil tabulasi silang terkait pola lembur menunjukkan bahwa sebagian besar responden melaporkan frekuensi lembur yang cukup tinggi dengan durasi lembur yang cenderung melebihi 90 menit per hari. Temuan ini mengindikasikan bahwa responden penelitian berada dalam lingkungan kerja dengan tuntutan operasional yang relatif tinggi.

### **Statistik Deskriptif Variabel**

Setelah pemaparan karakteristik responden, analisis selanjutnya difokuskan pada penyajian statistik deskriptif variabel penelitian. Pendekatan ini digunakan untuk memberikan gambaran awal terkait distribusi data, yang ditunjukkan melalui nilai rata-rata, standar deviasi, serta nilai minimum dan maksimum pada setiap variabel (Sekaran & Bougie, 2016). Hasil tersebut dilengkapi dengan perhitungan nilai indeks untuk memperjelas interpretasi. Indeks diperoleh melalui prinsip normalisasi min-maks, yaitu mentransformasikan skor rata-rata ke dalam skala 0-100 (Han *et al.*, 2011). Rumus yang digunakan dituliskan sebagai berikut:

$$Indeks = \frac{(\bar{X} - X_{min})}{(X_{max} - X_{min})} \times 100$$

Pada skala Likert 1-7, nilai minimum ( $X_{\min}$ ) adalah 1 dan nilai maksimum ( $X_{\max}$ ) adalah 7. Sedangkan nilai rata-rata ( $\bar{X}$ ) adalah nilai rata-rata variabel berdasarkan jawaban responden. Langkah berikutnya adalah mengklasifikasikan indeks ke dalam tiga kategori menggunakan prinsip *equal-width discretization* (H. Liu *et al.*, 2002). Dalam penelitian ini menggunakan tiga kategori (rendah, sedang, tinggi) dengan pertimbangan bahwa klasifikasi tersebut memberikan keseimbangan antara detail dan kemudahan interpretasi. Kategorisasi tersebut terdiri atas rendah, sedang, dan tinggi sebagaimana ditampilkan pada Tabel 4.5.

**Tabel 4.5 Kategori Indeks Variabel Penelitian**

Rentang Indeks	Kategori
0 - 33,00	Rendah
33,01 - 66,0	Sedang
66,01 - 100,00	Tinggi

Dengan penerapan indeks, hasil analisis deskriptif tidak hanya menampilkan ukuran kecenderungan pusat dan sebaran data, tetapi juga memberikan klasifikasi yang sistematis mengenai tingkat kecenderungan responden.

**Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

	Min.	Maks.	Rata-rata	St. Dev.	Indeks	Kategori
Beban Kerja	2.64	7.00	5.0097	0.92845	66.829	Tinggi
<i>Work Engagement</i>	2.56	7.00	4.9787	0.75252	66.312	Tinggi
Interupsi Kerja	1.00	6.67	3.6898	1.08245	44.829	Sedang
Kemajuan Karier	1.88	7.00	4.7532	0.95767	62.554	Sedang
JCC	3.14	7.00	5.3388	0.79789	72.314	Tinggi

Sumber: Data primer diolah [2025]

Tabel 4.6 di atas menampilkan hasil statistik deskriptif seluruh variabel penelitian, mencakup nilai minimum, maksimum, rata-rata, standar deviasi, indeks, dan kategori interpretatif. Variabel Beban Kerja menunjukkan rata-rata 5,01 dengan standar deviasi 0,93. Indeks yang diperoleh sebesar 66,83 menempatkannya pada kategori tinggi, yang berarti responden cenderung merasakan beban kerja yang cukup berat. Pada variabel *Work Engagement*, rata-rata tercatat 4,98 dengan standar deviasi 0,75. Nilai indeks sebesar 66,31 juga masuk dalam kategori tinggi. Temuan ini mengisyaratkan keterikatan kerja yang relatif kuat di antara responden, meskipun pada tahap analisis lanjutan masih diperlukan pengujian validitas konstruk.

Berbeda dari kedua variabel tersebut, Interupsi Kerja memperlihatkan rata-rata 3,69 dengan standar deviasi 1,08. Indeks yang diperoleh sebesar 44,83, yang mengarah pada kategori sedang. Hasil ini menandakan bahwa interupsi dalam pekerjaan dialami responden pada tingkat yang beragam, namun cenderung berada pada level moderat. Sementara itu, variabel kemajuan karier memiliki rata-rata 4,75 dengan standar deviasi 0,96. Nilai indeks yang tercatat sebesar 62,55 menempatkannya dalam kategori sedang, yang menunjukkan persepsi responden mengenai peluang pengembangan karier berada pada tingkat menengah.

Variabel *Job Control Capability* (JCC) menempati posisi tertinggi dibanding variabel lain. Rata-rata yang diperoleh sebesar 5,34 dengan standar deviasi 0,80, menghasilkan indeks 72,31 yang masuk kategori tinggi. Temuan ini memperlihatkan bahwa responden memiliki kecenderungan tinggi untuk memaknai dan membentuk pekerjaannya secara proaktif. Secara keseluruhan, hasil deskriptif

menggambarkan variasi yang jelas antar variabel. Beban kerja, *work engagement*, dan JCC dikategorikan tinggi, sedangkan interupsi kerja dan kemajuan karier berada pada kategori sedang.

### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Sebelum pengujian model struktural dilakukan, terlebih dahulu dilaksanakan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen penelitian secara akurat merepresentasikan konstruk yang diukur serta memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai. Proses validasi dilakukan melalui dua tahap, yaitu *Exploratory Factor Analysis (EFA)* dan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. EFA digunakan pada tahap awal untuk mengeksplorasi struktur faktor dan mengidentifikasi item yang kurang memadai, khususnya pada indikator baru hasil pengembangan (*novelty*) yang membutuhkan pengujian empiris. Selanjutnya, CFA digunakan untuk mengonfirmasi kesesuaian struktur faktor dengan kerangka konseptual yang diajukan, sekaligus menguji validitas konvergen dan diskriminan. Setelah itu, reliabilitas konstruk dievaluasi dengan melihat nilai Composite Reliability (CR) dan indikator pendukung lainnya. Dengan demikian, kombinasi EFA, CFA, dan uji reliabilitas memberikan dasar yang kuat bahwa instrumen penelitian ini valid dan reliabel sebelum dilakukan pengujian hipotesis.

### **Exploratory Factor Analysis (EFA)**

Sebelum dilakukan analisis konfirmatori (CFA), terlebih dahulu dilakukan *Exploratory Factor Analysis (EFA)* untuk mengevaluasi kecukupan data serta

mengeksplorasi struktur faktor yang terbentuk. Analisis ini bertujuan untuk melihat pola pengelompokan item serta melihat kesesuaiannya dengan dimensi konseptual JCC yang dirumuskan sebelumnya.

Hasil uji kelayakan data menunjukkan nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sebesar 0.923 yang termasuk kategori *marvelous* menurut Kaiser (1974), menandakan kecukupan sampel sangat baik untuk dilakukan analisis faktor. Hasil Bartlett's Test of Sphericity juga signifikan  $\chi^2 = 3548,936$ ,  $df = 78$ ,  $p < 0,001$ , sehingga matriks korelasi antaritem dinilai layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Uji *communalities* menunjukkan seluruh item yang dipertahankan memiliki nilai ekstraksi di atas 0,50, yang menandakan kontribusi memadai dalam pembentukan faktor. Item JCC2 dieliminasi dari analisis karena memiliki nilai communalities yang sangat rendah (0,033). Ringkasan hasil EFA ditampilkan pada Tabel 4.7.

**Tabel 4.7 Ringkasan Hasil *Exploratory Factor Analysis* (EFA)**

Komponen Uji	Hasil	Keterangan
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,923	Kategori <i>marvelous</i> (sampel sangat memadai)
Bartlett's Test of Sphericity	$\chi^2 = 3548,936$ , $df = 78$ , $p < 0,001$	Matriks korelasi layak dianalisis
Jumlah item dianalisis	13 item	Setelah screening awal
Item dieliminasi	JCC2	Memiliki loading dan kontribusi faktor yang kurang memadai
Metode ekstraksi	<i>Principal Axis Factoring</i>	Digunakan untuk eksplorasi struktur laten

Komponen Uji	Hasil	Keterangan
Jumlah faktor yang dipertahankan	3 faktor	Berdasarkan pertimbangan teoritis dan struktur konseptual JCC
Total variance explained (3 faktor)	71,33%	Memadai (>50%) untuk ilmu sosial
Rentang factor loadings	0,463 – 0,963	Mayoritas > 0,50
Struktur faktor	Indikator relatif mengelompok mengikuti dimensi konseptual JCC	Masih terdapat beberapa <i>cross loading</i> pada indikator tertentu

Hasil *Total Variance Explained* menunjukkan bahwa struktur faktor JCC mampu menjelaskan sebesar 71,33% varians total. Nilai ini menunjukkan bahwa model faktor yang terbentuk memiliki kemampuan yang sangat memadai dalam merepresentasikan varians indikator pada konstruk JCC.

Hasil *Pattern Matrix* setelah rotasi memperlihatkan bahwa indikator-indikator JCC relatif mengelompok mengikuti dimensi konseptual yang dirumuskan sebelumnya. Sebagian besar item memiliki *factor loading* yang kuat, meskipun masih terdapat beberapa *cross-loading* pada indikator tertentu. Hasil lengkap *Pattern Matrix* EFA disajikan pada Lampiran 3. Temuan ini mengindikasikan bahwa JCC memiliki struktur multidimensional yang saling berkaitan, sehingga proses penyempurnaan model pengukuran selanjutnya dilakukan melalui *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*.

### **Confirmatory Factor Analysis (CFA)**

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara tepat serta menunjukkan konsistensi internal yang memadai. Dalam penelitian ini, proses pengujian dilakukan melalui pendekatan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dengan menggunakan AMOS sebagai bagian dari analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*. Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *standardized factor loading* pada masing-masing indikator dengan ambang batas minimal  $\geq 0,50$ , serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)*  $\geq 0,50$  yang mencerminkan kemampuan indikator dalam menjelaskan varians dari konstruk laten yang diukur.

Selanjutnya, validitas diskriminan dievaluasi menggunakan kriteria Fornell–Larcker, di mana akar kuadrat nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada setiap konstruk harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk. Sementara itu, validitas konvergen digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator yang digunakan mampu merefleksikan konstruk laten yang diukur. Secara konseptual, indikator yang berasal dari konstruk yang sama diharapkan memiliki tingkat korelasi yang tinggi. Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan mengevaluasi nilai *factor loading* masing-masing indikator terhadap konstruk laten, yang dianalisis menggunakan perangkat lunak AMOS.

Sementara itu, reliabilitas konstruk dievaluasi melalui nilai *Composite Reliability (CR)* yang merefleksikan konsistensi internal indikator, dengan batas minimal 0,70. Sebagai pelengkap, nilai *Cronbach's Alpha* juga ditampilkan untuk memperkuat argumen reliabilitas, meskipun dalam SEM AMOS penekanan lebih

diberikan pada CR. Dengan prosedur ini, setiap konstruk yang lolos uji validitas dan reliabilitas dapat dipastikan layak digunakan dalam analisis model struktural berikutnya.

Selain itu, nilai *construct reliability* (CR) dan *average variance extracted* (AVE) juga digunakan untuk memastikan terpenuhinya kriteria validitas konvergen. Suatu konstruk dapat dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai CR lebih besar dari 0,70 dan AVE lebih besar dari 0,50. Ketentuan ini merujuk pada pedoman yang dikemukakan Hair *et al.* (2019), yang menegaskan bahwa reliabilitas konstruk yang tinggi serta kemampuan indikator untuk menjelaskan varians konstruk laten merupakan syarat penting untuk kualitas pengukuran.

#### ***Goodness of Fit Model***

Dalam penelitian ini, pengujian validitas konvergen akan dilakukan terhadap variabel eksogen yang meliputi beban kerja dan interupsi kerja, serta terhadap variabel endogen yang terdiri atas *job control capability*, kemajuan karier, dan *work engagement*. Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa setiap konstruk yang diuji memiliki indikator yang valid dan dapat dipercaya sebagai representasi dari konsep teoritis yang mendasarinya.

Variabel beban kerja dalam penelitian ini memiliki 11 indikator, yaitu [BK1] “Seberapa besar tuntutan mental dalam pelaksanaan tugas-tugas kerja”, [BK2] “Seberapa besar tuntutan fisik dalam pelaksanaan tugas”, [BK3] “Seberapa besar perasaan tergesa-gesa dalam penyelesaian tugas”, [BK4] “Seberapa besar

kesuksesan saya dalam menyelesaikan tugas yang telah diperintahkan kepada saya”, [BK5] “Seberapa besar usaha yang saya keluarkan agar mencapai tingkat performa kerja saat ini”, [BK6] “Seberapa besar perasaan negatif (seperti rasa tidak aman/ terganggu/ stres/ terluka/ berkecil hati) saat mengerjakan tugas”, [BK7] “Seberapa sering pekerjaan saya mengharuskan saya untuk bekerja dengan sangat cepat”, [BK8] “Seberapa sering pekerjaan saya mengharuskan saya bekerja dengan amat keras”, [BK9] “Seberapa sering pekerjaan saya membuat saya memiliki sedikit waktu untuk menyelesaikan tugas”, [BK10] “Seberapa sering ada banyak sekali tugas-tugas yang harus dilakukan”, [BK11] “Seberapa sering saya harus mengerjakan lebih banyak pekerjaan lebih daripada yang bisa saya kerjakan dengan baik”. Terdapat enam indikator yang dihapus yaitu BK2, BK3, BK4, BK5, dan BK6 karena *loading factor* rendah.

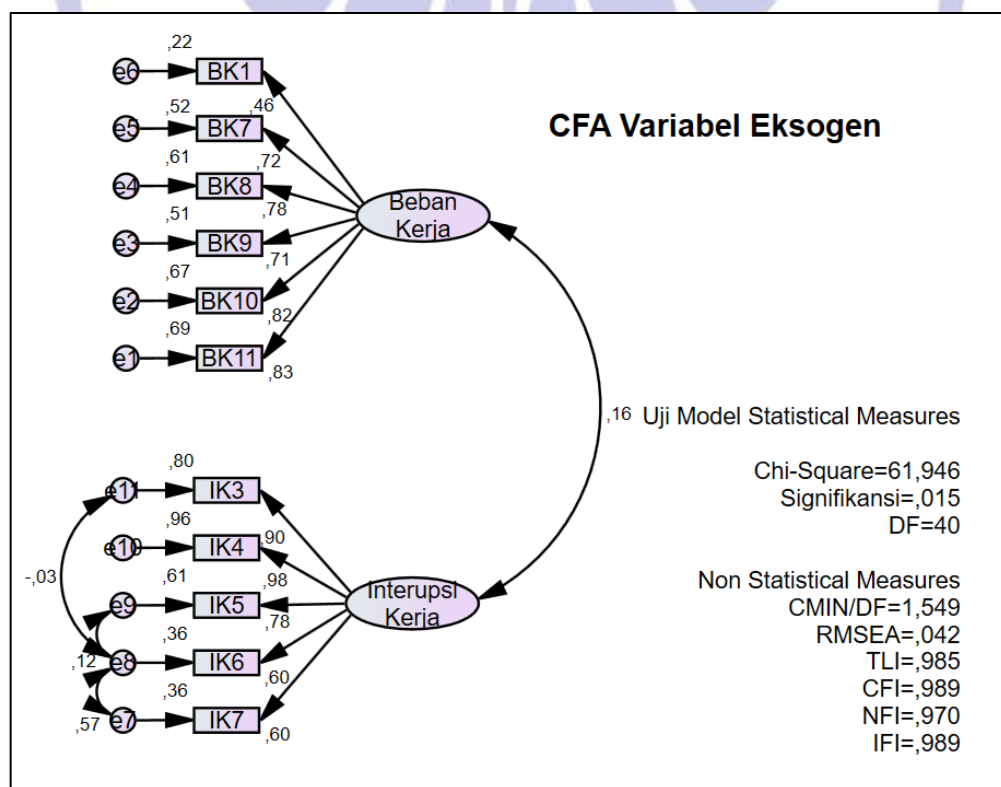
Variabel interupsi kerja dalam penelitian ini memiliki sembilan indikator, yaitu [IK1] “Pekerjaan utama saya sering terhenti oleh gangguan”, [IK2] “Dalam sehari-hari saya bekerja, saya merasa lingkungan kerja (kondisi ruangan, suhu, rekan kerja, atasan) saya TIDAK mengganggu”, [IK3] “Pesan singkat/wa atau email yang masuk sering mengganggu pekerjaan utama saya”, [IK4] “Pesan singkat/wa atau email yang masuk sering mengganggu alur kerja saya”, [IK5] “Notifikasi dari perangkat elektronik sering mengganggu konsentrasi saya”, [IK6] “Tugas-tugas sederhana sering mengalihkan perhatian saya dari pekerjaan utama”, [IK7] “Pekerjaan yang tidak penting sering mengganggu pekerjaan utama saya”, [IK8] “Dalam sehari-hari saya bekerja, saya kesulitan menentukan prioritas tugas atau aktivitas yang ada”. [IK9] “Rekan kerja atau atasan sering menghentikan

pekerjaan saya untuk berbincang atau memberi tugas baru”. Terdapat empat indikator yang dihapus yaitu IK1, IK2, IK8, IK9 karena *loading factor* rendah.

Dalam model pengukuran interupsi kerja, penambahan kovarians residual diterapkan secara selektif pada pasangan indikator IK3-IK6, IK5-IK6, dan IK6-IK7. Keputusan ini berlandaskan prinsip metodologis bahwa korelasi *error* hanya diperbolehkan jika terdapat rasional teoretis yang kuat, bukan semata karena dorongan indeks modifikasi (Byrne, 2016). Justifikasi teoritisnya berpijak pada *Conservation of Resources* (COR) yang menekankan bahwa stres muncul ketika sumber daya individu, seperti perhatian, waktu, dan energi, terancam atau terkuras tanpa kompensasi yang sepadan (Hobfoll, 1989). Secara substantif, IK6 yang merepresentasikan pengalihan perhatian akibat tugas sederhana beririsan dengan beberapa bentuk distraksi lain. Dengan IK3, kedekatan muncul karena pesan singkat atau email yang masuk juga mengganggu fokus pada pekerjaan utama. Dengan IK5, tumpang tindih terletak pada distraksi yang bersifat kognitif melalui notifikasi perangkat elektronik. Sedangkan dengan IK7, kesamaan terletak pada waktu dan energi yang terkuras untuk aktivitas yang bersifat tidak penting. Ketiga pasangan indikator tersebut sama-sama menggambarkan pengalaman kehilangan sumber daya atensi dan energi dalam konteks kerja, sehingga korelasi residu yang muncul dapat dipandang sebagai cerminan wajar dari keserupaan konten dan dinamika psikologis yang mendasarinya.

Merujuk pada rekomendasi Hair *et al.* (2019) dan Kline (2016) pelaporan indeks-indeks utama seperti Chi-square/df, RMSEA, CFI, dan TLI sudah cukup mewakili penilaian kelayakan model. Hasil pengujian model pengukuran (Gambar

4.3) untuk variabel ekseogen menunjukkan bahwa model memenuhi kriteria *goodness of fit* yang disarankan dalam literatur. Nilai *Chi-square* sebesar 61,946 dengan derajat kebebasan ( $df$ ) = 40 menghasilkan rasio  $CMIN/DF = 1,549$ , yang berada di bawah ambang batas 3,0 sehingga dapat dikategorikan baik. Indeks kesesuaian lain juga mendukung kecocokan model, di antaranya  $RMSEA = 0,042$  yang berada di bawah cut-off 0,08 dan bahkan mendekati kategori sangat baik ( $<0,05$ ). Nilai  $TLI = 0,985$  dan  $CFI = 0,989$  keduanya jauh melebihi batas minimum 0,90, sementara  $NFI = 0,970$  dan  $IFI = 0,989$  turut memperkuat bukti bahwa model terestimasi sesuai dengan data empiris. Hasil dan acuan nilai *cut off* tersaji lengkap pada Tabel 4.8. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model CFA ini memiliki tingkat kecocokan yang sangat baik dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.



**Gambar 4.2 Hasil CFA Variabel Eksogen**

Variabel endogen dalam penelitian ini ada tiga, yaitu: *job control capability*, kemajuan karier dan *work engagement*. Variabel *job control capability* memiliki 3 dimensi (*Work Self-Management, Decision Authority, Technical Competence*) dengan 14 indikator, yaitu [JCC1] “Saya secara efektif dapat memprioritaskan tugas-tugas untuk memenuhi tenggat waktu”. [JCC2] “Saya TIDAK dapat mengelola waktu dengan efisien untuk mengatasi berbagai tugas berbeda”. [JCC3] “Saya dapat mengalokasikan waktu secara efektif untuk berbagai aktivitas kerja”. [JCC4] “Saya aktif mencari peluang untuk memperluas otoritas dalam pengambilan keputusan”.

**Tabel 4.8 Goodness of Fit Index CFA Variabel Eksogen**

Indeks	Nilai	Cut-off Value	Keterangan
Chi-Square ( $\chi^2$ )	61,946	Semakin kecil semakin baik; $p \geq 0,05$ diharapkan	$p = 0,015 (< 0,05) \rightarrow$ sensitif terhadap ukuran sampel, sehingga tidak dijadikan indikator tunggal
DF	40	Tidak ada cut-off; hanya menunjukkan derajat kebebasan model	<i>Model over-identified</i> (dapat diuji kecocokannya)
CMIN/DF	1,549	$\leq 3$	<i>fit</i>
RMSEA	0,042	$\leq 0,08$ (baik); $\leq 0,05$ (sangat baik)	<i>fit</i>
TLI	0,985	$\geq 0,90$ (baik); $\geq 0,95$ (sangat baik)	<i>fit</i>
CFI	0,989	$\geq 0,90$ (baik); $\geq 0,95$ (sangat baik)	<i>fit</i>
NFI	0,970	$\geq 0,90$ (baik)	<i>fit</i>
IFI	0,989	$\geq 0,90$ (baik)	<i>fit</i>

Sumber: Data primer diolah (2025)

[JCC5] “Saya terlibat dalam pengambilan keputusan yang meningkatkan hasil kerja”. [JCC6] Saya menunjukkan tingkat kepercayaan diri dalam membuat keputusan yang independen untuk mengoptimalkan penyelesaian kerja”. [JCC7] “Saya mengorganisasikan tugas kerja dengan baik untuk memaksimalkan

produktivitas”. [JCC8] “Saya ahli dalam menciptakan jadwal untuk mencapai tujuan kerja”. [JCC9] “Saya ahli dalam membuat perencanaan untuk mencapai tujuan kerja”. [JCC10] “Saya memiliki keahlian teknis yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan efektif”. [JCC11] “Saya terus menerus meningkatkan keahlian teknis sesuai dengan bidang kerja”. [JCC12] “Saya terus menerus memperbaharui keahlian teknis sesuai dengan bidang kerja”. [JCC13] “Saya merasa percaya diri menggunakan teknologi yang diperlukan untuk pekerjaan saya”. [JCC14] “Saya merasa percaya diri menggunakan alat-alat yang diperlukan untuk pekerjaan saya”. Terdapat satu indikator yang dihapus yaitu JCC2 karena *loading factor* tidak terpenuhi.

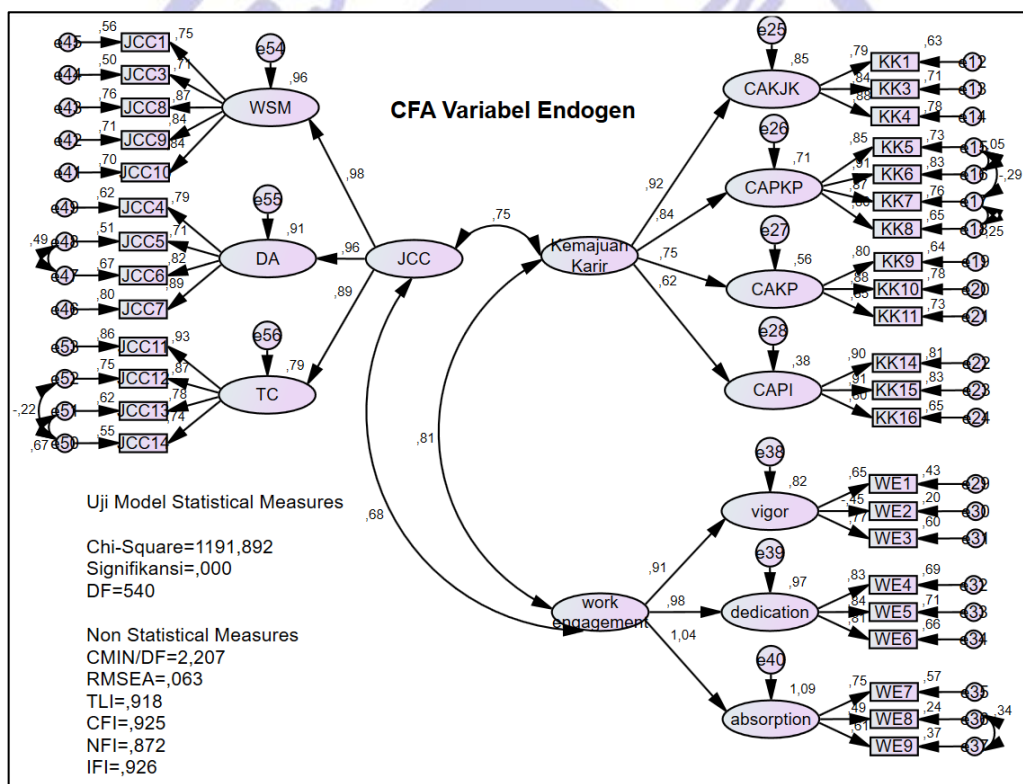
Variabel endogen lainnya yaitu kemajuan karier, yang memiliki empat dimensi, yaitu kemajuan tujuan karier (KJK), Pengembangan Kemampuan Profesional (PKP), Kecepatan Promosi (KP), Pertumbuhan Imbalan (PI) dengan 14 indikator. [KK1] “Pekerjaan saya sekarang mempercepat pencapaian tujuan karier saya”. [KK2] “Pekerjaan saya sekarang TIDAK relevan untuk pertumbuhan karier saya”. [KK3] “Pekerjaan saya sekarang menjadi dasar dari pencapaian tujuan karier saya”. [KK4] “Pekerjaan saya sekarang memberi saya kesempatan yang baik untuk menyadari tujuan karier saya”. [KK5] “Pekerjaan saya sekarang mendorong saya untuk terus memperoleh keahlian baru yang berhubungan dengan pekerjaan”. [KK6] “Pekerjaan saya sekarang mendorong saya untuk memperoleh pengetahuan baru yang berhubungan dengan pekerjaan”. [KK7] “Pekerjaan saya sekarang mendorong saya untuk mengakumulasi pengalaman kerja yang berharga”. [KK8] “Pekerjaan saya sekarang memungkinkan saya untuk meningkatkan kemampuan

profesional saya”. [KK9] “Saya merasa ada kemungkinan besar untuk dipromosikan dalam 12 bulan mendatang”. [KK10] “Saya mengalami kemajuan karier yang cepat di organisasi ini”. [KK11] “Di organisasi ini, peluang promosi sangat tinggi”. [KK12] “Posisi saya di organisasi ini lebih ideal dibandingkan dengan pekerjaan sebelumnya”. [KK13] “Saya dipromosikan lebih cepat dibandingkan rekan kerja saya”. [KK14] “Saya puas dengan peningkatan gaji yang saya terima selama bekerja di perusahaan ini”. [KK15] “Di organisasi ini, peluang untuk kenaikan gaji sangat tinggi”. [KK16] “Saya merasa kecepatan peningkatan gaji saya lebih cepat dibandingkan dengan rekan-rekan kerja saya”. KK2, KK12 dan KK13 dihapus karena memiliki nilai *loading factor* yang rendah.

Variabel endogen berikutnya yaitu *work engagement*, yang diukur berdasarkan tiga dimensi *vigor*, *dedication* dan *absorption*, dengan Sembilan indikator. [WE1] “Ketika bekerja, saya merasakan energi yang luar biasa”. [WE2] “Ketika bekerja, saya merasa lemah TIDAK bersemangat”. [WE3] “Ketika bangun dari tidur, saya merasa bersemangat untuk berangkat kerja”. [WE4] “Saya antusias dengan pekerjaan saya”. [WE5] “Pekerjaan saya menginspirasi saya”. [WE6] “Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan”. [WE7] “Saya merasa bahagia ketika saya bekerja dengan giat”. [WE8] “Saya merasa sangat terlibat dalam pekerjaan, sehingga tidak memikirkan hal lain”. [WE9] “Saya begitu menikmati pekerjaan saya sehingga sering tidak menyadari waktu yang berlalu”.

Hasil pengujian CFA variabel endogen (Gambar 4.4) menunjukkan bahwa model pengukuran memiliki kecocokan yang cukup memadai. Nilai *Chi-Square* sebesar 1191,892 dengan  $p = 0,000$  memang signifikan, namun hal ini wajar terjadi

pada ukuran sampel yang besar sehingga indikator lain lebih layak dijadikan acuan. Rasio CMIN/DF = 2,207 berada di bawah batas 3,0 yang menandakan good fit. Nilai RMSEA = 0,063 juga berada dalam kategori *acceptable fit* karena kurang dari 0,08. Indeks komparatif seperti TLI = 0,918, CFI = 0,925, dan IFI = 0,926 seluruhnya melebihi batas 0,90 yang menandakan model memiliki kesesuaian yang baik.



Gambar 4.3 Hasil CFA Variabel Endogen

Sementara itu, NFI = 0,872 sedikit di bawah standar 0,90 sehingga dianggap marginal, namun masih dapat diterima ketika indeks lain memenuhi (Hooper *et al.*, 2008). Secara keseluruhan, model dapat dinyatakan cukup baik untuk dianalisis lebih lanjut karena sebagian besar kriteria *fit* terpenuhi. Hasil lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 *Goodness of Fit Index CFA Variabel Endogen*

Indeks	Hasil	Cut-off Value	Keterangan
Chi-Square ( $\chi^2$ )	1191,892 (p=0,000)	$p \geq 0,05$ (diinginkan)	$p = 0,000 (< 0,05) \rightarrow$ sensitif terhadap ukuran sampel, sehingga tidak dijadikan indikator tunggal
DF	540	Tidak ada <i>cut-off</i> ; hanya menunjukkan derajat kebebasan model	Model <i>over-identified</i> (dapat diuji kecocokannya)
CMIN/DF	2,207	$\leq 3$ (Hair <i>et al.</i> , 2019)	<i>fit</i>
RMSEA	0,063	$\leq 0,08$ (baik); $\leq 0,05$ (sangat baik)	<i>fit</i>
TLI	0,918	$\geq 0,90$ (baik); $\geq 0,95$ (sangat baik)	<i>fit</i>
CFI	0,925	$\geq 0,90$ (baik); $\geq 0,95$ (sangat baik)	<i>fit</i>
NFI	0,872	$\geq 0,90$ (baik)	<i>fit*</i>
IFI	0,926	$\geq 0,90$ (baik)	<i>fit</i>

\*marginal fit

Sumber: Data primer diolah [2025]

### Validitas Konvergen

Selanjutnya akan ditinjau nilai *Construct Reliability* (CR), *Average Variance Extracted* (AVE), serta *Discriminant Validity* (DV) dari setiap variabel. Ketiga ukuran ini digunakan untuk menilai sejauh mana indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk secara memadai. Ringkasan hasil perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 *Loading Factor, Cronbach's Alpha, Construct Reliability, Average Variance Extract, dan Discriminant Validity*

Indikator	Loading Factor	CA	CR	AVE	DV
BK1	0.465	0.868	0.870	0.535	0.731



<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>CA</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>	<b>DV</b>
BK7	0.718				
BK8	0.778				
BK9	0.712				
BK10	0.818				
BK11	0.833				
IK3	0.897	0.900	0.886	0.618	0.786
IK4	0.981				
IK5	0.780				
IK6	0.597				
IK7	0.598				
KK1	0.792	0.932	0.973	0.734	0.857
KK3	0.845				
KK4	0.884				
KK5	0.855				
KK6	0.914				
KK7	0.874				
KK8	0.804				
KK9	0.799				
KK10	0.883				
KK11	0.854				
KK14	0.901				
KK15	0.912				
KK16	0.804				
WE1	0.652	0.793	0.862	0.496	0.704
WE2	-0.447				
WE3	0.773				
WE4	0.832				
WE5	0.84				
WE6	0.813				
WE7	0.754				
WE8	0.487				
WE9	0.611				
JCC1	0.747	0.953	0.962	0.661	0.813
JCC3	0.71				
JCC4	0.787				
JCC5	0.712				
JCC6	0.817				
JCC7	0.893				
JCC8	0.87				

<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>CA</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>	<b>DV</b>
JCC9	0.844				
JCC10	0.836				
JCC11	0.926				
JCC12	0.867				
JCC13	0.785				
JCC14	0.742				

Sumber: Data primer diolah [2025]

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel, seluruh konstruk penelitian telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Hal ini tercermin dari nilai *loading factor* yang berada di atas 0,50, *construct reliability* (CR) yang lebih besar dari 0,70, serta *average variance extracted* (AVE) yang melebihi 0,50. Sementara itu, *discriminant validity* dinyatakan terpenuhi karena akar kuadrat AVE masing-masing konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk terkait.

### **Validitas Diskriminan**

Tabel validitas diskriminan (Tabel 4.11) menyajikan perbandingan antara nilai akar kuadrat AVE yang terletak pada diagonal utama (dalam format tebal) dan korelasi antar konstruk yang terletak di bawah diagonal. Prinsip Fornell-Larcker mengindikasikan bahwa validitas diskriminan suatu konstruk dianggap baik jika nilai akar AVE-nya melebihi korelasi dengan konstruk lainnya. Dalam tabel ini, konstruk BK menunjukkan nilai akar AVE sebesar 0.731, yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya terhadap konstruk lainnya (IK = 0.157; KK = 0.012; WE = 0.034; JCC = 0.146). Fenomena serupa dapat diamati pada konstruk lainnya. IK (0.786) menunjukkan nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan

korelasinya dengan BK, KK, WE, dan JCC. Demikian pula, KK (0.857), WE (0.704), dan JCC (0.813) masing-masing memiliki nilai akar AVE yang lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk.

Hasil ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki keunikan yang signifikan dan dapat membedakan diri dari konstruk lain dalam model. Validitas diskriminan yang baik menunjukkan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan secara tepat merepresentasikan konsep masing-masing konstruk tanpa adanya tumpang tindih yang signifikan dengan konstruk lain. Temuan ini menyediakan landasan yang solid untuk melanjutkan ke tahap analisis struktural.

**Tabel 4.11 Uji Validitas Diskriminan**

Konstruk	BK	IK	KK	WE	JCC
BK	<b>0,731</b>				
IK	0,157	<b>0,786</b>			
KK	0,012	-0,242	<b>0,857</b>		
WE	0,034	-0,295	0,702	<b>0,704</b>	
JCC	0,146	-0,242	0,716	0,648	<b>0,813</b>

Sumber: Data Primer Diolah [2025]

### **Reliabilitas Konstruk**

Reliabilitas konstruk dalam penelitian ini dinilai menggunakan dua indikator utama, yaitu *Cronbach's Alpha (CA)* dan *Composite Reliability (CR)*. Kedua ukuran tersebut digunakan untuk menilai tingkat konsistensi internal indikator dalam merepresentasikan konstruk laten yang diukur. Suatu konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang memadai apabila nilai CA dan CR melebihi 0,70, yang

menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk tersebut mampu menghasilkan pengukuran yang konsisten.

Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.11 yang memuat nilai *loading factor*, *Cronbach's Alpha*, *Construct Reliability*, *Average Variance Extracted*, dan *discriminant validity*, seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70. Hal tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Selain itu, nilai *Construct Reliability (CR)* pada seluruh konstruk juga berada di atas 0,70, sehingga semakin menguatkan bukti reliabilitas instrumen. Dengan demikian, hasil pengujian ini mengindikasikan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas dan instrumen penelitian dinyatakan layak untuk digunakan dalam analisis model struktural pada tahap selanjutnya.

### **Model Persamaan Struktural**

Setelah seluruh konstruk penelitian terbukti memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, analisis dilanjutkan pada tahap pengujian model persamaan struktural (*Structural Equation Model/SEM*) menggunakan perangkat lunak AMOS. Tujuan utama pengujian ini adalah menilai sejauh mana model penelitian sesuai dengan data empiris serta menguji hubungan kausal antar konstruk laten yang dirumuskan dalam hipotesis. Evaluasi dilakukan terlebih dahulu melalui serangkaian indeks kelayakan model (*goodness of fit indices*) untuk memastikan bahwa model mampu merepresentasikan data dengan memadai.

Evaluasi kelayakan model dalam penelitian ini mengacu pada kriteria yang banyak digunakan dalam literatur SEM. Indeks yang dipertimbangkan meliputi Chi-square/df (CMIN/DF), *Comparative Fit Index* (CFI), Tucker Lewis Index (TLI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), dan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Model dinyatakan layak apabila CMIN/DF berada di bawah tiga, nilai CFI dan TLI mencapai setidaknya 0,90, serta nilai RMSEA dan SRMR kurang dari 0,08 (Byrne, 2016; Kline, 2016; Hair *et al.*, 2019). Dengan kriteria tersebut, penilaian kelayakan dapat dilakukan secara memadai tanpa harus mengacu pada seluruh indeks yang tersedia. Hasil evaluasi kelayakan model dalam penelitian ini ditunjukkan melalui beberapa indeks yang akan dipaparkan pada bagian berikut.

#### **CMIN/DF**

Indeks Chi-square/df (CMIN/DF) digunakan untuk menilai kesesuaian model dengan data dengan mempertimbangkan derajat kebebasan. Kriteria penerimaan yang umum digunakan adalah  $\leq 3$  (Hair *et al.*, 2019; Kline, 2016). Hasil pengujian menunjukkan nilai CMIN/DF sebesar 1,841, sehingga memenuhi kriteria kelayakan model.

#### **CFI**

*Comparative Fit Index* (CFI) membandingkan kecocokan model penelitian dengan model dasar yang mengasumsikan tidak ada hubungan antarvariabel. Nilai CFI yang dapat diterima adalah  $\geq 0,90$  (Byrne, 2016; Kline, 2016). Hasil analisis menunjukkan nilai CFI sebesar 0,926, sehingga kriteria penerimaan terpenuhi.

**TLI**

*Tucker Lewis Index* (TLI) digunakan untuk mengevaluasi kesesuaian model dengan memperhitungkan kompleksitasnya. Nilai  $TLI \geq 0,90$  dipandang memadai (Byrne, 2016). Hasil perhitungan memberikan nilai TLI sebesar 0,920, yang berarti model telah memenuhi kriteria yang disyaratkan.

**RMSEA**

*Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) menilai seberapa baik model dapat mendekati struktur kovarians populasi dengan mempertimbangkan derajat kebebasan. Nilai  $RMSEA \leq 0,08$  dianggap sesuai (Hair *et al.*, 2019; Kline, 2016). Hasil pengujian menunjukkan nilai RMSEA sebesar 0,052, sehingga berada dalam kategori fit.

**NFI**

*Normed Fit Index* (NFI) membandingkan model yang diusulkan dengan model independen. Nilai  $\geq 0,90$  umumnya dipandang memadai (Kline, 2016). Hasil pengujian menunjukkan nilai NFI sebesar 0,852, sehingga berada di bawah batas yang direkomendasikan. Kriteria umum yang digunakan adalah nilai  $\geq 0,90$ . Meski belum mencapai batas tersebut, Byrne (2016) menyebutkan bahwa nilai antara 0,80 hingga 0,89 masih dapat dianggap memadai apabila indeks kelayakan model lainnya sudah memenuhi syarat (Byrne, 2016; Hair *et al.*, 2019). Dengan demikian, nilai NFI ini dapat diterima karena didukung oleh hasil indeks lain yang menunjukkan kesesuaian model.

### PNFI dan PCFI

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) dan Parsimony Comparative Fit Index (PCFI) digunakan untuk menilai kesesuaian model dengan mempertimbangkan parsimoni, atau efisiensi model dalam menjelaskan data. Nilai  $\geq 0,50$  menunjukkan kelayakan model (Hair *et al.*, 2019). Hasil analisis menunjukkan nilai PNFI sebesar 0,792 dan PCFI sebesar 0,861, yang keduanya memenuhi kriteria penerimaan.

### IFI

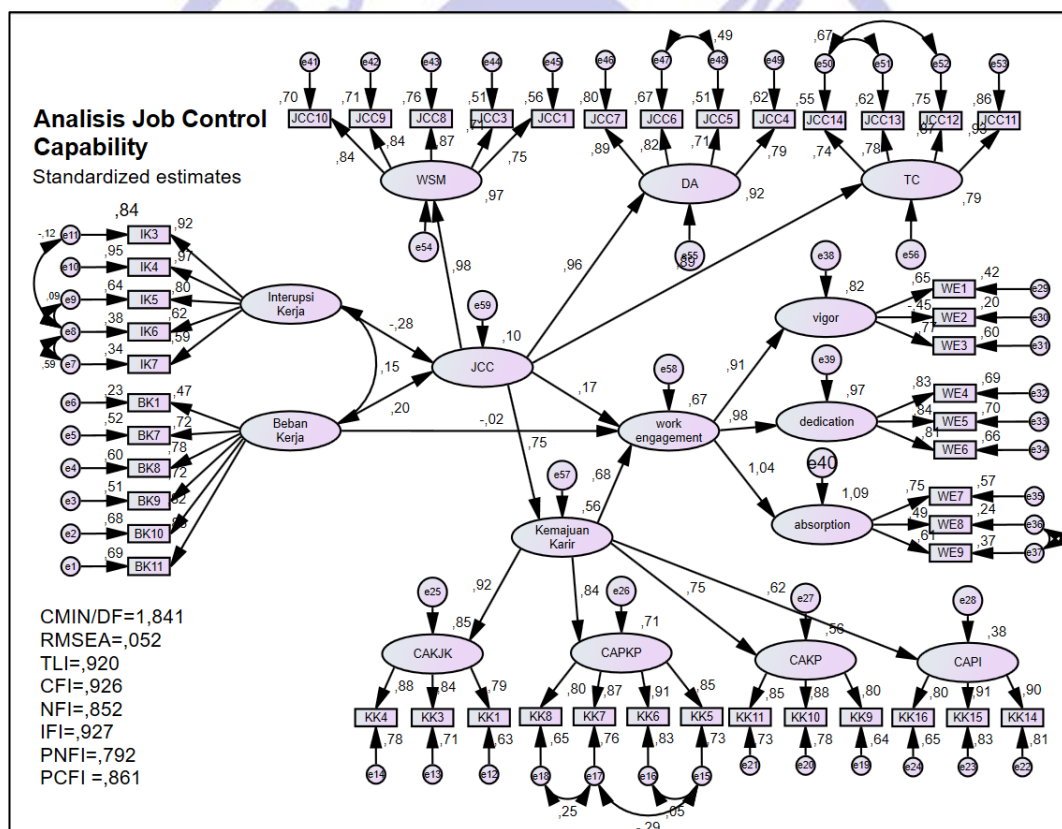
*Incremental Fit Index* (IFI) mengevaluasi kesesuaian model dengan cara membandingkan model yang diajukan terhadap model independen, serupa dengan CFI, namun IFI lebih memperhitungkan ukuran sampel. Kriteria penerimaan yang umum digunakan adalah nilai  $\geq 0,90$  (Byrne, 2016; Kline, 2016). Hasil analisis menunjukkan nilai IFI sebesar 0,927, sehingga memenuhi kriteria kelayakan model.

**Tabel 4.12 Hasil Evaluasi *Goodness of Fit* Model Penelitian**

Indeks	Cut-off Value (Referensi)	Hasil AMOS	Keterangan
CMIN/DF	$\leq 3$	1,841	Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,926	Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,920	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,052	Fit
NFI	$\geq 0,90$	0,852	Marjinal fit
PNFI	$\geq 0,50$	0,792	Fit
PCFI	$\geq 0,50$	0,861	Fit
IFI	$\geq 0,90$	0,927	Fit

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa hampir semua indeks kelayakan model telah memenuhi kriteria yang direkomendasikan. Nilai CMIN/DF, CFI, TLI, IFI, RMSEA, serta indeks parsimoni PNFI dan PCFI semuanya berada dalam kategori

fit. Sementara itu, nilai NFI sebesar 0,852 termasuk marjinal fit, namun masih dapat diterima karena didukung oleh indeks lain yang konsisten menunjukkan kesesuaian model (Hair et al., 2019). Dengan demikian, model penelitian ini dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap pengujian hipotesis. Berdasarkan hasil evaluasi goodness of fit, model struktural penelitian dinyatakan layak untuk dianalisis lebih lanjut. Diagram jalur SEM final penelitian ditunjukkan pada Gambar 4.5.



Gambar 4.4 Full Model Persamaan Struktural

### Pengujian Hipotesis

Setelah model penelitian dinyatakan layak berdasarkan hasil evaluasi kelayakan, tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar konstruk laten sesuai dengan arah hubungan yang

telah dirumuskan. Analisis menggunakan estimasi koefisien jalur (*path coefficients*) yang dihasilkan AMOS. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *Critical Ratio* (C.R.)  $\geq 1,96$  dengan tingkat signifikansi  $p < 0,05$  (Byrne, 2016; Hair *et al.*, 2019). Model struktural yang diperoleh dari analisis SEM AMOS yang menunjukkan pengaruh langsung, secara keseluruhan ditunjukkan pada Gambar 4.13.

**Tabel 4.13 Regression Weight Model Persamaan Struktural Penelitian**

No.	Hipotesis	Std. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
1	Beban kerja --> JCC	0,202	0,139	0,042	3,309	***	Signifikan
2	Interupsi Kerja --> JCC	-0,281	-0,164	0,035	-4,727	***	Signifikan
3	JCC --> Kemajuan Karier	0,750	0,868	0,071	12,160	***	Signifikan
4	Beban Kerja --> Work Engagement	-0,017	-0,013	0,032	-0,396	0,692	Tidak signifikan
5	JCC --> Work Engagement	0,174	0,184	0,081	2,272	0,023	Signifikan
6	Kemajuan Karier --> Work Engagement	0,681	0,620	0,081	7,697	***	Signifikan

Hasil pengujian *regression weight* pada model struktural penelitian ditampilkan pada Tabel 4.13. Pengujian ini bertujuan untuk melihat arah, kekuatan, dan signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian berdasarkan nilai *standardized estimate* dan *critical ratio* (C.R.). Hasil analisis menunjukkan bahwa

sebagian besar hubungan antarvariabel memiliki pengaruh yang signifikan sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Beban kerja berpengaruh positif terhadap *Job Control Capability (JCC)*, sedangkan interupsi kerja berpengaruh negatif terhadap JCC. Selain itu, JCC terbukti berpengaruh positif terhadap kemajuan karier dan *work engagement*. Kemajuan karier juga menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap *work engagement*. Namun demikian, pengaruh langsung beban kerja terhadap *work engagement* tidak terbukti signifikan. Berdasarkan nilai *standardized estimates* tersebut, model persamaan struktural penelitian dapat dituliskan sebagai berikut:

$$JCC = 0,202BK - 0,281IK$$

$$KK = 0,750JCC$$

$$WE = 0,174JCC + 0,681KK$$

Keterangan:

BK ( $X_1$ ) = Beban Kerja

IK ( $X_2$ ) = Interupsi Kerja

JCC ( $Y_1$ ) = *Job Control Capability*

KK ( $Y_2$ ) = Kemajuan Karier

WE ( $Y_3$ ) = *Work Engagement*

Persamaan struktural pada bagian ini dituliskan menggunakan koefisien terstandarisasi (*standardized estimates*), sehingga konstanta dan *error term* tidak dicantumkan dalam persamaan. Dalam penelitian perilaku, interpretasi model struktural umumnya lebih difokuskan pada arah dan kekuatan hubungan relatif

antarvariabel dibandingkan perubahan absolut akibat peningkatan satu satuan nilai variabel tertentu.

Berdasarkan hasil *regression weight* pada Tabel 4.13 dan persamaan struktural terstandarisasi yang telah disusun, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis untuk mengevaluasi signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Pengujian dilakukan berdasarkan nilai *critical ratio* (*C.R.*), probabilitas (*p-value*), serta arah hubungan yang dihasilkan pada masing-masing jalur struktural.

Hipotesis pertama menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap JCC. Hasil pengujian statistik sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.13 memperlihatkan bahwa nilai *standardized estimate* sebesar 0,202, nilai *estimate* sebesar 0,139, *standard error* sebesar 0,042, nilai *critical ratio* sebesar 3,309, dan nilai *probability*  $< 0.001$ . Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama dapat diterima karena nilai *critical ratio* berada di atas 1,96 dan nilai probabilitas kurang dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa beban kerja dalam penelitian ini terbukti berpengaruh terhadap JCC.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa interupsi kerja berpengaruh negatif terhadap *job control capability*. Berdasarkan Tabel 4.13 diperoleh nilai *standardized estimate* sebesar -0,281, nilai *estimate* sebesar -0,164, *standard error* sebesar 0,035, nilai *critical ratio* sebesar -4,727, dan nilai *probability* sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis ketiga diterima karena nilai *critical ratio* lebih besar dari 1,96 secara mutlak dan probabilitas lebih kecil dari 0,05.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa interupsi kerja menurunkan *job control capability*.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa *job control capability* berpengaruh positif terhadap *career advancement*. Hasil uji pada Tabel 4.13 menunjukkan nilai *standardized estimate* sebesar 0,750, nilai *estimate* sebesar 0,868, *standard error* sebesar 0,071, nilai *critical ratio* sebesar 12,160, dan nilai *probability* sebesar 0,000. Hasil ini mengindikasikan bahwa hipotesis keempat diterima karena nilai *critical ratio* jauh di atas 1,96 dan probabilitas berada di bawah 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *job control capability* berkontribusi positif terhadap kemajuan karier.

Hipotesis keempat menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap *work engagement*. Hasil pengujian statistik sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.13 memperlihatkan bahwa nilai *standardized estimate* sebesar -0,017, nilai *estimate* sebesar -0,013, *standard error* sebesar 0,032, nilai *critical ratio* sebesar -0,396, dan nilai *probability* sebesar 0,692. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama tidak dapat diterima karena nilai *critical ratio* berada di bawah 1,96 dan nilai probabilitas di atas 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa beban kerja dalam penelitian ini tidak terbukti berpengaruh terhadap *work engagement*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *job control capability* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Hasil uji sebagaimana tercantum pada Tabel 4.13 memperlihatkan nilai *standardized estimate* sebesar 0,174, nilai *estimate* sebesar 0,184, *standard error* sebesar 0,081, nilai *critical ratio* sebesar 2,272, dan nilai *probability* sebesar 0,023. Dengan demikian hipotesis lima diterima karena

nilai *critical ratio* melebihi 1,96 dan probabilitas berada di bawah 0,05. Hal ini membuktikan bahwa *job control capability* berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

Selain itu, hasil analisis juga menunjukkan bahwa kemajuan karier berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.13, diperoleh nilai *standardized estimate* sebesar 0,681, nilai estimate sebesar 0,620, standard error sebesar 0,081, nilai *critical ratio* sebesar 7,697, serta nilai probability sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis keenam diterima karena nilai *critical ratio* melebihi 1,96 dan probabilitas di bawah 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemajuan karier berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

Pengujian mediasi dalam penelitian ini dilakukan dengan mengacu pada tipologi yang dikembangkan oleh X. Zhao *et al.* (2010). Tipologi ini membedakan jenis mediasi berdasarkan kombinasi signifikansi jalur langsung (*direct effect, p<sub>3</sub>*) dan jalur tidak langsung (*indirect effect, p<sub>1</sub>p<sub>2</sub>*). Apabila jalur tidak langsung signifikan sementara jalur langsung tidak signifikan, maka dikategorikan sebagai *indirect-only mediation* atau mediasi penuh. Jika keduanya signifikan dengan arah koefisien yang sama, maka dikategorikan sebagai *complementary mediation* atau mediasi parsial. Sebaliknya, bila jalur langsung signifikan namun jalur tidak langsung tidak signifikan, maka tidak terjadi mediasi.

Berdasarkan pendekatan tersebut, hasil pengujian mediasi dalam penelitian ini dirangkum pada Tabel 4.14 berikut.

Tabel 4.14 Hasil Pengujian Mediasi

No	Jalur Mediasi	Indirect Effect	95% CI Lower	95% CI Upper	p (BC)	Kesimpulan
7	Beban Kerja → JCC → Kemajuan Karier	0,120	0,049	0,200	0,001	Signifikan
8	Interupsi Kerja → JCC → Kemajuan Karier	-0,142	-0,214	-0,082	0,001	Signifikan
9	Beban Kerja → JCC → <i>Work Engagement</i>	0,100	0,041	0,171	0,001	Signifikan
10	Interupsi Kerja → JCC → <i>Work Engagement</i>	-0,118	-0,179	-0,065	0,001	Signifikan
11	Beban Kerja → JCC → Kemajuan Karier → <i>Work Engagement</i>	0,135	0,055	0,201	0,001	Signifikan
12	Interupsi Kerja → JCC → Kemajuan Karier → <i>Work Engagement</i>	-0,160	-0,229	-0,082	0,001	Signifikan

Tabel 4.14 menyajikan hasil uji mediasi dan mediasi serial. Hasil pengujian mediasi dengan teknik *bootstrap* menunjukkan bahwa seluruh jalur mediasi yang diuji signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *indirect effect* yang berada dalam interval kepercayaan 95 persen dan tidak melintasi angka nol.

Jalur beban kerja → JCC → Kemajuan Karier terbukti signifikan dengan *indirect effect* sebesar 0,120. Jalur ini sesuai dengan H7 penelitian yang telah dirumuskan, bahwa JCC memediasi pengaruh beban kerja terhadap kemajuan karier. Hal yang sama juga dapat dilihat pada jalur interupsi kerja → JCC →

Kemajuan Karier, yang terbukti signifikan dengan *indirect effect* yang berada dalam interval kepercayaan 95 persen dan tidak melintasi angka nol. Jalur ini sesuai dengan H8 penelitian yang telah dirumuskan, bahwa JCC memediasi pengaruh interupsi kerja terhadap kemajuan karier.

Jalur beban kerja → JCC → *work engagement* terbukti signifikan dengan *indirect effect* sebesar 0,100. Karena pengaruh langsung beban kerja terhadap *work engagement* tidak signifikan, jalur ini termasuk kategori *indirect-only mediation* menurut tipologi X. Zhao *et al.* (2010). Hal yang sama juga terjadi pada jalur interupsi kerja → JCC → *work engagement*. Jalur JCC → kemajuan karier → *work engagement* juga signifikan, dengan *indirect effect* sebesar 0,538. Pada jalur ini, pengaruh langsung JCC terhadap *work engagement* tetap signifikan, sehingga pola mediasi termasuk *complementary mediation*.

Jalur serial beban kerja → JCC → kemajuan karier → *work engagement* menghasilkan *indirect effect* sebesar 0,135 dengan interval kepercayaan yang tidak mencakup nol. Hasil ini menunjukkan adanya mediasi penuh atau *indirect-only mediation*. Jalur ini sesuai dengan H11 yang telah dirumuskan. Begitu pula jalur serial (interupsi kerja → JCC → kemajuan karier → *work engagement*) menunjukkan arah koefisien negatif yang signifikan. Keduanya termasuk kategori *indirect-only mediation*, seperti dirumuskan pada H12.

Secara keseluruhan, hasil uji mediasi menegaskan peran sentral *Job Control Capability* (JCC) dalam model. Jalur serial yang melibatkan beban kerja, JCC, dan kemajuan karier mendukung hipotesis serta menjadi kontribusi kebaruan penelitian. Sementara itu, jalur interupsi kerja memberikan tambahan temuan eksploratif yang

memperlihatkan bagaimana gangguan dalam pekerjaan dapat mengurangi kontrol dan kesempatan pengembangan karier, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya *work engagement*.



## BAB V

### PEMBAHASAN

#### 5.1 Pengantar

Bab ini berisikan pembahasan hasil penelitian. Skema penulisan Bab 5 ini disajikan seperti dalam gambar 5.1.



**Gambar 5.1 Sistematika Penulisan Bab 5**

#### 5.2 Pembahasan Hipotesis Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* ( $H_6$  ditolak). Temuan ini berbeda dengan sebagian besar penelitian yang menekankan pengaruh negatif beban kerja terhadap *engagement* (Lopez-Cabarcos *et al.*, 2023; Steven, 2022). Dalam kerangka COR, seharusnya beban kerja yang meningkat menguras sumber daya psikologis karyawan sehingga mengurangi *work engagement*. Namun, hasil yang tidak signifikan ini dapat dipahami dari konteks responden yang mayoritas berusia muda dan relatif baru

bekerja. Karyawan dengan karakteristik demikian cenderung melihat beban kerja sebagai tantangan untuk pengembangan diri, bukan sekadar hambatan. Hal ini sejalan dengan temuan Presti *et al.* (2020) dan Zappalà *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa pada kondisi tertentu, beban kerja tidak selalu melemahkan *engagement*, melainkan bisa memicu peningkatan usaha. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya faktor situasional dan sumber daya kerja tambahan dalam menentukan dampak beban kerja terhadap *engagement*.

Beban kerja terbukti berpengaruh positif terhadap *job control capability* (H<sub>1</sub> diterima), dan pada gilirannya JCC meningkatkan *work engagement* (H<sub>7</sub> diterima). Temuan ini sesuai dengan model JD-R yang menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan akan lebih adaptif bila didukung oleh sumber daya kerja. Dalam konteks COR, beban kerja memunculkan ancaman kehilangan energi, tetapi karyawan dengan JCC mampu mengkonservasi dan mengatur ulang sumber daya mereka melalui kontrol atas cara dan waktu bekerja. Hasil ini konsisten dengan penelitian T. J. Wu *et al.* (2022) yang menekankan pentingnya kontrol kerja dalam menghadapi tuntutan tinggi. Dengan demikian, JCC menjadi mekanisme yang memungkinkan beban kerja berkontribusi pada *engagement* secara tidak langsung, meskipun jalur langsungnya tidak signifikan.

Interupsi kerja berpengaruh negatif terhadap *job control capability* (H<sub>4</sub> diterima). Temuan ini memperkuat argumen bahwa gangguan dalam pekerjaan, baik yang bersumber dari teknologi maupun interaksi sosial, mengurangi persepsi kontrol karyawan atas pekerjaannya (X. Pan *et al.*, 2023). Dalam perspektif COR, interupsi menimbulkan *resource loss spiral* karena energi kognitif karyawan

terpecah. Hal ini konsisten dengan studi Keller *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa interupsi berulang menurunkan efisiensi kerja dan *engagement*. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan interupsi adalah isu penting dalam organisasi modern, terlebih pada perusahaan *leasing* yang operasionalnya bergantung pada komunikasi intensif dan layanan cepat.

*Job control capability* berpengaruh positif terhadap kemajuan karier (H5 diterima). Temuan ini memperluas aplikasi COR dengan menunjukkan bahwa kontrol kerja bukan hanya berfungsi sebagai mekanisme pertahanan terhadap stres, tetapi juga sebagai investasi sumber daya yang memungkinkan karyawan membangun kemajuan karier. Penelitian Cao *et al.* (2023) juga mendukung pandangan ini, bahwa kontrol dalam pekerjaan memberi peluang untuk terlibat dalam tugas yang menantang, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan posisi dan keahlian. Dalam konteks responden, mayoritas berada pada fase awal karier sehingga persepsi terhadap kemajuan karier menjadi faktor yang sangat penting dalam menjaga motivasi dan *engagement*.

Kemajuan karier terbukti meningkatkan *work engagement* (H7 diterima). Hasil ini selaras dengan teori COR bahwa keberhasilan dalam memperoleh sumber daya baru, seperti kemajuan karier, akan memperkuat motivasi dan *work engagement*. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Ivanovic *et al.* (2020) dan Memon *et al.* (2021) yang menekankan pentingnya jalur karier dalam mempertahankan *engagement*. Bagi responden yang didominasi oleh generasi muda, prospek karier menjadi salah satu indikator utama keberhasilan dalam

bekerja. Oleh karena itu, hasil ini menegaskan bahwa perusahaan perlu memberikan peluang karier yang jelas untuk mempertahankan karyawan agar tetap *engaged*.

Analisis mediasi memperlihatkan bahwa *job control capability* memediasi pengaruh beban kerja terhadap *work engagement* ( $H_7$  diterima). Pola yang ditemukan adalah *full mediation (indirect-only mediation)*, di mana pengaruh beban kerja baru signifikan terhadap *work engagement* ketika melalui JCC, sementara jalur langsungnya tidak signifikan. Hal ini mendukung teori COR bahwa keberadaan sumber daya kerja baru dapat menahan potensi hilangnya sumber daya akibat tingginya tuntutan pekerjaan. Dengan kata lain, ketika karyawan memiliki kemampuan untuk mengatur cara dan waktu kerjanya, tekanan dari beban kerja tidak lagi menurunkan keterlibatan, tetapi justru dapat diarahkan untuk menjaga atau bahkan meningkatkan engagement. Temuan ini juga memberikan solusi atas inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya, dengan menegaskan bahwa dampak beban kerja pada engagement sangat tergantung pada keberadaan mediator kontekstual seperti JCC. Temuan  $H_1$ - $H_8$  ini secara keseluruhan mengonfirmasi hubungan-hubungan dalam *nomological network* yang telah diajukan pada Bab 1, dengan JCC sebagai konstruk sentral.

Selain berperan sebagai mediator yang menahan dampak beban kerja terhadap *work engagement*, JCC juga terbukti memiliki konsekuensi positif melalui jalur karier. Hasil analisis menunjukkan bahwa JCC meningkatkan peluang kemajuan karier, yang pada gilirannya memperkuat *work engagement*. Jalur ini menegaskan bahwa JCC tidak hanya berfungsi secara protektif dalam menghadapi tuntutan kerja, tetapi juga bersifat produktif dengan menciptakan sumber daya baru

berupa prospek karier. Temuan tambahan ini memperluas pemahaman teoretis bahwa konservasi sumber daya tidak sekadar terkait dengan kemampuan bertahan menghadapi tekanan, melainkan juga dengan potensi mengubah sumber daya yang ada menjadi keuntungan jangka panjang.

Temuan ini sejalan dengan penelitian De Vos *et al.* (2011) yang menunjukkan bahwa peluang pengembangan karier berkontribusi signifikan terhadap *work engagement*. Dengan demikian, JCC dapat dipandang sebagai variabel kunci yang tidak hanya menghubungkan tuntutan kerja dengan keterikatan, tetapi juga membuka jalan bagi pengembangan karier sebagai bentuk investasi sumber daya.

Temuan penting lainnya muncul pada jalur serial mediasi beban kerja → JCC → kemajuan karier → *work engagement*. Hasil pengujian memperlihatkan bahwa meskipun beban kerja tidak berpengaruh langsung terhadap *work engagement*, jalur serial ini signifikan dan membentuk pola *indirect-only mediation*. Temuan ini menjadi dasar kebaruan model yang dikembangkan dalam penelitian, karena menunjukkan bahwa tekanan beban kerja dapat dikonversi menjadi peluang karier apabila karyawan memiliki JCC yang memadai. Dengan kata lain, beban kerja yang semula berpotensi mengurangi *work engagement* justru dapat bertransformasi menjadi sumber daya baru ketika difasilitasi melalui JCC. Jalur serial ini tidak dirumuskan sebagai hipotesis formal, tetapi diposisikan sebagai kontribusi kebaruan utama penelitian karena memperluas teori COR dengan menunjukkan bahwa akumulasi sumber daya dapat terjadi melalui mekanisme ganda, yaitu proteksi terhadap kehilangan dan penciptaan keuntungan jangka

panjang melalui karier. Hal ini konsisten dengan penelitian Sonnetag dan Meier (2024) yang juga menggunakan teori COR oleh Hobfoll *et al.* (1989) yang menekankan bahwa akumulasi sumber daya dapat menciptakan *gain cycle*, serta dengan JD-R model (Bakker *et al.*, 2004) yang menjelaskan bahwa tuntutan pekerjaan dapat berujung pada hasil motivasional bila dimediasi oleh *job resources*.

Selain jalur yang dirumuskan secara formal, penelitian ini juga menemukan pola mediasi yang melibatkan interupsi kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa interupsi kerja menurunkan JCC, yang selanjutnya berdampak pada melemahnya keterikatan kerja, baik secara langsung maupun melalui penurunan peluang kemajuan karier. Pola ini konsisten dengan kerangka *Conservation of Resources* (COR), di mana interupsi dipandang sebagai bentuk kehilangan sumber daya karena mengganggu aliran kerja dan mengurangi kesempatan karyawan untuk mengelola pekerjaannya secara optimal. Meskipun tidak diformalkan sebagai hipotesis dalam penelitian ini, temuan eksploratif tersebut memberikan kontribusi tambahan dengan memperlihatkan bagaimana faktor situasional yang sering terjadi di tempat kerja dapat mengikis kemampuan kontrol karyawan dan pada akhirnya menurunkan *work engagement*. Hasil ini sejalan dengan penelitian Mark *et al.* (2008) yang menemukan bahwa interupsi kerja meningkatkan stress dan menurunkan produktivitas, serta Baethge dan Rigotti (2015) yang mengaitkan interupsi dengan meningkatnya kelelahan emosional. Temuan ini dapat menjadi pijakan bagi penelitian selanjutnya untuk mengkaji lebih mendalam peran interupsi sebagai *antecedent* JCC dalam berbagai konteks organisasi.

### 5.3 Peran *Job Control Capability*

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa *Job Control Capability* (JCC) memiliki peran sentral dalam menjembatani pengaruh beban kerja, interupsi kerja terhadap kemajuan karier dan *work engagement*. Dalam model yang diuji, JCC berfungsi sebagai variabel mediasi yang mengubah potensi dampak negatif tuntutan kerja menjadi peluang untuk meningkatkan keterlibatan. Hal ini sejalan dengan teori *Conservation of Resources* (COR) yang menyatakan bahwa individu memiliki kecenderungan untuk melestarikan, memperoleh, dan melindungi sumber daya yang mereka miliki (Hobfoll, 1989). Dengan JCC, karyawan mampu mempertahankan sumber daya psikologis yang berharga ketika menghadapi beban kerja maupun interupsi, sekaligus memanfaatkannya untuk meningkatkan *work engagement*.

Konsep JCC dibentuk dari sintesis antara teori COR dan model *Job Demands-Resources* (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli *et al.*, 2009). Model JD-R membedakan antara tuntutan pekerjaan seperti beban kerja yang berat dan keterbatasan waktu, dengan sumber daya pekerjaan yang mencakup faktor personal maupun situasional. Faktor personal meliputi kepercayaan diri dan karakteristik individu, sedangkan faktor situasional berasal dari organisasi, seperti dukungan rekan kerja, peralatan kerja yang memadai, kejelasan peran, dan peluang pengembangan karier (Messmann *et al.*, 2017; Schmitt *et al.*, 2013). Penelitian terdahulu banyak menekankan pada faktor personal, sementara eksplorasi pada faktor situasional masih relatif terbatas. Penelitian ini menempatkan JCC sebagai

sumber daya situasional baru yang bersifat organisasional sekaligus individual, sehingga memperluas perspektif JD-R.

JCC terbentuk melalui penggabungan dua konsep utama. Pertama, *job control* yaitu wewenang atau otonomi yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk mengatur cara, waktu, dan proses dalam melaksanakan pekerjaannya (T. J. Wu *et al.*, 2022). Kedua, *job crafting*, yaitu upaya aktif karyawan untuk menyesuaikan atau mengubah pekerjaannya agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan kekuatannya (Jindal *et al.*, 2022; Tims *et al.*, 2014). Salah satu dimensi *job crafting* yang relevan adalah peningkatan sumber daya struktural, seperti variasi tugas atau pengetahuan baru, yang berhubungan langsung dengan kemampuan karyawan melakukan kontrol. Dengan mengintegrasikan keduanya, JCC dipahami sebagai kapabilitas untuk mengendalikan pekerjaan melalui pemanfaatan sumber daya struktural dan kesempatan yang diberikan organisasi.

*Novelty* penelitian ini adalah pengajuan JCC sebagai bentuk *job resource* baru dalam kerangka COR dan JD-R. Berbeda dengan pendekatan sebelumnya yang lebih menekankan pada *personal resources* seperti *self-efficacy* atau *resilience*, JCC merupakan kombinasi unik dari *job control* dan *job crafting* yang bersifat kontekstual dan dapat dikembangkan oleh organisasi. Penelitian ini memperlihatkan bahwa dengan JCC, karyawan bukan hanya mampu bertahan dari tekanan kerja, tetapi juga dapat mengubah tantangan menjadi peluang untuk pengembangan karier dan peningkatan engagement. Oleh karena itu, JCC bukan sekadar variabel perantara, melainkan mekanisme inti yang memperkaya teori COR

dalam menjelaskan bagaimana sumber daya kerja dikelola untuk menjaga kesejahteraan dan keterlibatan di era kerja modern.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Job Control Capability* (JCC) memainkan peran sentral dalam menjelaskan *work engagement*. Tidak hanya berfungsi sebagai mediator antara beban kerja dan *work engagement*, JCC juga berperan sebagai simpul utama dalam jaringan hubungan yang lebih luas (*nomological network*) yang diajukan pada penelitian ini. Dalam kerangka tersebut, beban kerja dan interupsi kerja diposisikan sebagai faktor *antecedent* yang memberikan tekanan pada karyawan, sementara kemajuan karier dan *work engagement* dipandang sebagai konsekuensi positif yang dapat muncul ketika karyawan memiliki JCC.

Temuan ini menegaskan bahwa JCC tidak hanya sekadar variabel penghubung, melainkan bagian dari struktur teoretis yang lebih komprehensif. Dengan menempatkan JCC dalam *nomological network*, penelitian ini memperlihatkan bahwa kapabilitas mengendalikan pekerjaan bukan saja mampu mengurangi dampak negatif tuntutan kerja, tetapi juga berperan produktif dalam menghasilkan sumber daya baru berupa prospek karier. Dengan demikian, validasi empiris terhadap JCC dalam penelitian ini sekaligus memperluas kerangka teori *Conservation of Resources* (COR) dan *Job Demands-Resources* (JD-R), karena menunjukkan bahwa konservasi sumber daya tidak hanya berkaitan dengan upaya bertahan dari tekanan, tetapi juga dengan penciptaan keuntungan jangka panjang.

#### 5.4 Temuan Empirik dan kebaruan (*Novelty*)

Hasil penelitian ini memperlihatkan bukti empiris yang kuat mengenai peran *Job Control Capability* (JCC) dalam model *work engagement*. Secara empiris, ditemukan bahwa beban kerja tidak berpengaruh langsung terhadap *work engagement*, namun pengaruh tidak langsung melalui JCC signifikan. Pola *indirect-only mediation* ini menjadi temuan penting karena memperjelas mengapa penelitian terdahulu menghasilkan temuan yang beragam. Penelitian sebelumnya melaporkan pengaruh negatif (Lopez-Cabarcos *et al.*, 2023), positif (Presti *et al.*, 2020), bahkan tidak signifikan (Bakhtawar *et al.*, 2021). Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa inkonsistensi tersebut dapat dijelaskan dengan mempertimbangkan keberadaan mediator kontekstual, yaitu JCC. Dengan demikian penelitian ini menjawab *evidence gap* yang telah diidentifikasi sebelumnya terkait inkonsistensi pengaruh beban kerja terhadap *work engagement*.

Selain itu, hasil uji mediasi serial memperlihatkan bahwa JCC berperan sebagai pintu masuk bagi kemajuan karier yang kemudian meningkatkan *work engagement*. Dengan demikian, JCC bukan hanya berfungsi sebagai mekanisme protektif yang menahan dampak beban kerja dan interupsi, melainkan juga sebagai mekanisme produktif yang menghasilkan sumber daya baru berupa prospek karier. Temuan ini memberikan gambaran empiris bahwa *engagement* tidak hanya bergantung pada berkurangnya tuntutan kerja, tetapi juga pada sejauh mana karyawan dapat mengubah tuntutan tersebut menjadi peluang pengembangan.

Kebaruan penelitian ini tampak dari dua sisi. Pertama, JCC terbukti menjadi konstruk yang lebih konsisten dalam menjelaskan pengaruh beban kerja terhadap

*work engagement* dibandingkan *personal resources* yang banyak diteliti sebelumnya, seperti *self-efficacy* atau *resilience*, yang cenderung menghasilkan temuan berbeda-beda karena sangat bergantung pada karakteristik individu. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini menjawab *theoretical gap* dengan menghadirkan konstruk alternatif yang lebih stabil secara konseptual. Kedua, JCC merupakan sumber daya kerja yang dapat difasilitasi organisasi, misalnya melalui pemberian fleksibilitas, desain kerja yang adaptif, atau kesempatan untuk melakukan job crafting. Artinya, penelitian ini tidak hanya memperkaya teori COR dan JD-R, tetapi juga menawarkan jalan yang lebih aplikatif bagi organisasi untuk menjaga *work engagement*.

Selain aspek empiris, teoretis, dan praktis, penelitian ini juga berkontribusi dalam menutup kesenjangan metodologis, populasi, dan kontekstual. Dari sisi metodologis, penelitian ini menggunakan pendekatan SEM-AMOS dengan analisis mediasi *bootstrap*, yang memberikan pengujian lebih kuat dibandingkan penelitian terdahulu yang dominan menggunakan regresi sederhana atau PLS. Dari sisi populasi dan konteks, penelitian ini menyoroti industri *leasing* di Indonesia, sebuah sektor yang jarang diteliti tetapi memiliki karakteristik kerja yang kompleks, berbeda dari konteks penelitian terdahulu yang banyak berfokus pada tenaga kesehatan atau sektor publik di negara maju. Dengan demikian, penelitian ini secara komprehensif menjawab berbagai *research gap* yang telah diidentifikasi pada bagian awal disertasi.

## 5.5 Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi utama pada pengembangan teori *Conservation of Resources* (COR) dan model *Job Demands-Resources* (JD-R) melalui pengajuan konstruk baru yaitu *Job Control Capability* (JCC). Secara teoretis, temuan ini memperluas pemahaman bahwa konservasi sumber daya tidak hanya berfungsi mempertahankan kondisi psikologis karyawan, tetapi juga dapat dimaknai sebagai proses proaktif dalam menciptakan sumber daya baru. JCC terbukti menjadi mekanisme yang memungkinkan karyawan tidak hanya bertahan dari beban kerja dan interupsi, tetapi juga mengubah tuntutan tersebut menjadi peluang bagi peningkatan karier dan *work engagement*. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur tentang sumber daya kerja dengan menawarkan konstruk yang bersifat kontekstual, dapat dikembangkan melalui desain organisasi, dan sekaligus menjadi solusi atas inkonsistensi temuan penelitian sebelumnya.

Kontribusi metodologis dari penelitian ini terletak pada pengujian model struktural kompleks dengan mediasi ganda menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM). Dengan melibatkan jalur tidak langsung dari beban kerja menuju *engagement* melalui JCC dan kemajuan karier, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa hubungan antarvariabel kerja tidak selalu linear, melainkan bergantung pada keberadaan mekanisme mediasi yang tepat. Pendekatan ini juga menegaskan pentingnya penggunaan uji mediasi berbasis bootstrap yang lebih akurat dibandingkan metode klasik.

Penelitian ini menyumbang pada penguatan teori COR dan JD-R dengan memasukkan JCC sebagai variabel baru yang relevan untuk konteks kerja

kontemporer. Kebaruan ini tidak hanya memperluas cakupan teori, tetapi juga membuka peluang penelitian lanjutan untuk menguji konsep serupa di sektor, budaya, atau kelompok karyawan yang berbeda.



## BAB VI

### KESIMPULAN

#### 6.1 Pengantar

Pada bab ini disajikan rangkuman hasil penelitian beserta implikasinya. Isi Bab 6 mencakup kesimpulan, implikasi teoretis dan manajerial, keterbatasan penelitian, serta usulan agenda penelitian di masa mendatang. Sebelum masuk ke bagian tersebut, terlebih dahulu disampaikan pengantar yang menjelaskan gambaran umum isi Bab 6.



Gambar 6.1 Sistematika Bab 6

#### 6.2 Kesimpulan Penelitian

Penelitian ini mengungkap dinamika pengaruh tuntutan pekerjaan, berupa beban kerja dan interaksi kerja, JCC, kemajuan karier, dan *engagement* kerja. Secara umum, hasil analisis memperlihatkan bahwa *work engagement* karyawan tidak

dipengaruhi secara langsung oleh tingginya beban kerja. Dengan kata lain, meningkatnya tuntutan kerja tidak serta merta menurunkan tingkat *engagement*, melainkan bergantung pada faktor perantara yang memungkinkan karyawan tetap mampu mengelola pekerjaannya.

Temuan penting dari penelitian ini adalah peran *job control capability* sebagai mekanisme yang mengubah pengaruh beban kerja maupun interupsi kerja. Karyawan yang memiliki kemampuan lebih besar dalam mengatur cara dan waktu kerja terbukti lebih terlindungi dari dampak negatif interupsi, serta mampu mengubah beban kerja menjadi peluang yang justru memperkuat *engagement* mereka. Dengan demikian, *job control capability* berfungsi sebagai sumber daya kontekstual yang menjaga sekaligus mendorong *engagement* kerja.

Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa *job control capability* menjadi pintu bagi perkembangan karier. Karyawan yang mampu mengendalikan pekerjaannya lebih berpeluang memperoleh kemajuan karier, dan pada gilirannya, peningkatan karier ini memperkuat *engagement* kerja mereka. Jalur berantai dari beban kerja melalui *job control capability* menuju kemajuan karier lalu berujung pada *engagement* menegaskan bahwa *work engagement* bukan hanya soal tuntutan yang dihadapi, melainkan juga bagaimana tuntutan itu dikelola dan dimanfaatkan.

Penelitian ini menegaskan bahwa *work engagement* karyawan tidak dapat dijelaskan hanya melalui tuntutan kerja atau kondisi pribadi, melainkan melalui keberadaan sumber daya kerja yang bersifat kontekstual. *Job control capability*, sebagai novelty penelitian ini, menjadi kontribusi utama karena memperluas pemahaman teori COR dan JD-R: bahwa karyawan tidak sekadar mempertahankan

sumber daya untuk bertahan dari tekanan, tetapi juga dapat menggunakannya secara proaktif untuk membangun karier dan meningkatkan *work engagement*.

### 6.3 Implikasi Penelitian

#### Implikasi Teoritis

Penelitian ini memiliki sejumlah implikasi teoretis yang memperkuat pemahaman tentang engagement kerja. Pertama, temuan bahwa beban kerja tidak berpengaruh langsung terhadap *work engagement* memberikan dukungan bagi teori *Conservation of Resources* (COR). Hasil ini menegaskan bahwa kehilangan sumber daya akibat tuntutan kerja tidak serta-merta menurunkan *engagement*, melainkan sangat bergantung pada ketersediaan mekanisme pengelolaan sumber daya. Dengan kata lain, teori COR semakin relevan untuk menjelaskan bahwa dampak tuntutan kerja perlu dilihat melalui peran sumber daya pelindung yang tersedia bagi individu.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa interupsi kerja menurunkan kemampuan kontrol karyawan, sedangkan *Job Control Capability* (JCC) berperan penting dalam meningkatkan kemajuan karier dan *engagement*. Hal ini menguatkan kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) yang membagi faktor kerja menjadi tuntutan dan sumber daya. Temuan ini mengonfirmasi bahwa keberadaan sumber daya kerja yang memadai, dalam hal ini kontrol atas pekerjaan, mampu menahan dampak negatif tuntutan dan bahkan mengubahnya menjadi pengalaman yang menumbuhkan.

Temuan mediasi serial dari beban kerja → JCC → kemajuan karier → *work engagement* memperlihatkan bahwa proses *work engagement* memiliki dimensi berlapis. Implikasi teoretisnya adalah bahwa model JD-R dan COR tidak hanya menjelaskan hubungan sesaat antara tuntutan, sumber daya, dan *engagement*, tetapi juga dapat dipahami sebagai proses jangka panjang di mana sumber daya digunakan dan diinvestasikan untuk memperoleh keuntungan masa depan, misalnya dalam bentuk kemajuan karier.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat validitas teori COR dan JD-R, tetapi juga menegaskan bahwa teori-teori tersebut dapat menjelaskan dinamika *work engagement* secara lebih komprehensif, baik dalam jangka pendek (melindungi karyawan dari tekanan) maupun jangka panjang (mendorong perkembangan karier dan *engagement* yang berkelanjutan).

### **Implikasi Manajerial**

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi manajerial, khususnya pada organisasi dengan tingkat kompleksitas pekerjaan yang tinggi seperti industri *leasing*. Temuan bahwa beban kerja tidak berpengaruh langsung terhadap *work engagement* menyiratkan bahwa masalah utama karyawan bukan pada "seberapa banyak" pekerjaan mereka, melainkan pada "seberapa mampu" mereka mengendalikan pekerjaan tersebut. Temuan bahwa beban kerja yang tinggi tidak langsung menurunkan *work engagement*, tetapi berpengaruh melalui *Job Control Capability* (JCC), mengindikasikan pentingnya memberi karyawan ruang untuk

mengatur cara dan waktu dalam menyelesaikan tugas. JCC dapat mengubah tekanan berupa beban kerja menjadi tantangan produktif.

Interupsi kerja tidak serta-merta menurunkan *work engagement* selama karyawan memiliki JCC yang tinggi. Artinya, organisasi tidak harus menghilangkan interupsi secara total (yang seringkali mustahil), tetapi harus memperkuat JCC karyawan atas interupsi tersebut. Pengaruh negatif interupsi kerja terhadap JCC menunjukkan bahwa organisasi perlu merancang strategi untuk mengendalikan frekuensi dan kualitas interupsi. Hal ini dapat dilakukan melalui pengaturan saluran komunikasi yang lebih jelas, pengendalian notifikasi digital, serta pembiasaan budaya kerja yang menghargai fokus. Dengan demikian, karyawan dapat mempertahankan kendali atas pekerjaan mereka tanpa kehilangan kapasitas karena gangguan yang berlebihan.

Hasil yang menunjukkan pengaruh positif JCC terhadap kemajuan karier menegaskan bahwa organisasi sebaiknya tidak hanya memberi otonomi, tetapi juga memastikan bahwa otonomi tersebut menjadi sarana pengembangan karier. JCC bukan hanya alat penyelesaian tugas, tetapi juga modal strategis. Karyawan yang mampu mengendalikan pekerjaan mereka cenderung melihat peluang pertumbuhan, yang kemudian meningkatkan *engagement* melalui persepsi kemajuan karier yang jelas. Program rotasi kerja, peluang pembelajaran, dan penugasan pada proyek yang menantang merupakan bentuk dukungan yang dapat membantu karyawan memanfaatkan kemampuan kontrolnya untuk meningkatkan prospek karier.

Keterkaitan kemajuan karier dengan *work engagement* menegaskan pentingnya menyediakan jalur karier yang jelas dan transparan. Karyawan, khususnya yang berada pada awal masa kerja sebagaimana mayoritas responden penelitian ini, sangat menghargai kesempatan berkembang dan mengaitkannya dengan motivasi serta *engagement* dalam pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi perlu menyusun peta karier yang realistis, didukung sistem penilaian kinerja yang adil, dan komunikasi terbuka mengenai peluang promosi.

Implikasi manajerial penelitian ini adalah bahwa *engagement* dapat ditingkatkan bukan semata dengan mengurangi beban kerja, melainkan dengan menyediakan mekanisme yang memungkinkan karyawan mengendalikan pekerjaannya, mengurangi dampak interupsi, dan memanfaatkan kontrol tersebut untuk membangun karier. Fokus manajemen sebaiknya diarahkan pada penciptaan lingkungan kerja yang adaptif, yang memberi karyawan ruang untuk berdaya sekaligus bertumbuh.

#### **6.4 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasilnya. Pertama, desain yang digunakan bersifat *cross-sectional*, sehingga hubungan antar variabel diukur pada satu titik waktu. Desain ini dipilih karena efisien dan sesuai dengan keterbatasan lapangan, namun berimplikasi pada terbatasnya kemampuan untuk menarik kesimpulan kausal jangka panjang, terutama pada jalur mediasi yang secara konseptual bersifat dinamis, seperti pengaruh kemajuan karier terhadap *work engagement*.

Kedua, data dikumpulkan melalui *self-report questionnaire*. Pendekatan ini umum dalam penelitian perilaku organisasi, tetapi tetap menyisakan potensi bias, seperti *social desirability bias* dan *common method variance*. Walaupun penelitian ini telah melakukan pengujian *non-response bias* dan *common method bias* dengan hasil memadai, keterbatasan ini tetap perlu diakui karena jawaban responden mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan perilaku aktual di tempat kerja.

Ketiga, metode pengambilan sampel dilakukan dengan *purposive sampling* melalui perantara manajer HR dan atasan langsung, yang menunjuk karyawan dengan beban kerja tinggi. Strategi ini efektif untuk memastikan kesesuaian sampel dengan tujuan penelitian, yakni meneliti keterikatan pada kelompok pekerja yang menghadapi tuntutan berat. Namun, karena sampel tidak diperoleh secara acak, generalisasi hasil penelitian ke seluruh populasi pekerja tetap perlu dilakukan dengan hati-hati.

Keempat, konteks penelitian terbatas pada industri *leasing* di Indonesia, dengan mayoritas responden berusia muda dan berpendidikan sarjana. Profil ini memperkaya analisis untuk konteks tertentu, tetapi juga membatasi generalisasi ke sektor lain, negara lain, atau kelompok demografis yang berbeda, seperti pekerja senior atau industri dengan struktur kerja yang berbeda.

Kelima, penelitian ini hanya meninjau variabel utama dalam model, yaitu beban kerja, interupsi kerja, *job control capability*, kemajuan karier, dan *work engagement*. Variabel lain yang menurut literatur juga relevan, seperti gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, atau faktor budaya kerja, belum dimasukkan.

Dengan demikian, model ini belum sepenuhnya menangkap kompleksitas faktor yang memengaruhi keterikatan kerja.

Keterbatasan lain terletak pada konstruk baru *Job Control Capability* (JCC) yang diuji pertama kali dalam penelitian ini. Meskipun hasil menunjukkan validitas dan reliabilitas yang baik, validasi lebih lanjut tetap diperlukan di sektor dan konteks berbeda agar konstruk ini memperoleh legitimasi teoretis yang lebih kuat. Dengan memperhatikan keterbatasan-keterbatasan tersebut, hasil penelitian ini tetap memberikan kontribusi penting, namun harus dipandang sebagai pijakan awal yang membuka ruang bagi eksplorasi dan pengujian lanjutan.

### **6.5 Saran Manajerial**

Organisasi disarankan untuk tidak hanya mengurangi beban kerja secara kuantitatif, terlebih seringkali beban kerja sulit untuk diturunkan, terutama pada masa-masa efisiensi karyawan. Namun, organisasi dapat mengembangkan kemampuan karyawan dalam mengelola kontrol atas pekerjaannya secara aktif (meningkatkan *job control capability*). Fokus manajemen dialihkan dari sekadar pengurangan volume kerja menuju penyesuaian kompleksitas tugas. Beban kerja harus didesain agar selaras dengan tingkat JCC karyawan, sehingga tantangan pekerjaan tetap memotivasi tanpa melampaui kemampuan kontrol individu. Organisasi perlu melakukan pelatihan *Cognitive Load Management* untuk mengembangkan JCC karyawan. Fokus utamanya adalah melatih teknik regulasi kognitif agar karyawan memiliki kemampuan "kembali ke jalur tugas" (*resumption*) dengan cepat setelah

terganggu yang secara efektif akan menurunkan beban mental mereka. Fokus pelatihan lainnya yaitu manajemen prioritas mandiri.

Terkait interupsi kerja secara khusus, organisasi dapat menyediakan infrastruktur kendali mandiri. Pihak manajemen dapat mengimplementasikan alat manajemen proyek, seperti papan Kanban baik manual ataupun digital yang memungkinkan karyawan mengatur urutan, metode, dan kecepatan kerja secara mandiri. Hal ini memberikan ruang bagi karyawan untuk melakukan penjadwalan ulang tugas secara instan saat terjadi interupsi mendadak, sehingga mengurangi tekanan waktu yang memicu prokrastinasi. Berdasarkan perspektif "si pemutus - karyawan yang menginterupsi" (Toebben *et al.*, 2024), manajemen harus menetapkan aturan main komunikasi yang jelas. Karyawan didorong menilai urgensi sebelum menginterupsi, sementara di sisi lain, karyawan diberikan kendali penuh untuk menggunakan status "jangan ganggu" atau "waktu fokus" (*deep work hours*) pada aplikasi pesan kantor guna mengelola gangguan sesuai kapasitas kontrol mereka.

Interupsi kerja selain gangguan karyawan, terdapat pula gangguan seputar media sosial. Mengingat penggunaan media sosial dapat memperburuk dampak interupsi (Ma & Zhang, 2023) dan juga dapat berampak positif (J. Zhao *et al.*, 2021), manajemen sebaiknya tidak memblokir akses secara total, melainkan memfasilitasi JCC melalui edukasi kebijakan teknologi sehat, seperti manajemen notifikasi perangkat selama jam kerja intensif. Implementasi manajemen notifikasi sebagai strategi penguatan JCC dapat diwujudkan melalui sinkronisasi antara regulasi teknis dan budaya kerja kolaboratif. Hal ini mencakup penerapan metode

*batch notification* serta optimalisasi fitur *focus mode* pada perangkat guna mereduksi distorsi digital selama periode aktivitas kognitif yang intens. Selain itu, organisasi perlu menyepakati standarisasi kanal komunikasi berdasarkan tingkat urgensi dan penggunaan visualisasi *availability status* untuk memfasilitasi interaksi asinkron yang tidak mengganggu alur kerja utama. Melalui integrasi instrumen pemantauan mandiri terhadap durasi penggunaan media, karyawan didorong untuk secara sadar mengevaluasi perilaku digital mereka. Pendekatan ini bertujuan memperkuat kapabilitas kontrol individu terhadap gangguan, yang pada akhirnya menstimulasi terciptanya konsentrasi kerja yang berkelanjutan dan produktif. Jadi bukan organisasi yang mengatur penggunaan media sosial karyawan, tetapi karyawan diberi kemampuan untuk mengontrol diri mereka sendiri sesuai dengan rambu-rambu dari perusahaan.

Organisasi dapat mengintegrasikan JCC dalam manajemen talenta dan jalur karier. Variabel JCC dapat dimasukkan ke dalam penilaian kinerja, sehingga karyawan yang terbukti mampu menavigasi beban kerja dan interupsi kerja mereka dengan efektif dapat diidentifikasi sebagai talenta yang siap untuk tanggung jawab yang lebih besar. Manajemen perlu menyampaikan secara transparan bahwa penguasaan JCC merupakan determinan penting dalam pencapaian kemajuan karier. Pemberian apresiasi atau promosi bagi karyawan dengan JCC tinggi diprediksi akan meningkatkan *work engagement* secara berkelanjutan melalui penguatan persepsi pertumbuhan karier yang terukur.

## 6.6 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan yang telah diuraikan, terdapat beberapa peluang untuk pengembangan penelitian di masa mendatang. Penelitian berikutnya dapat menggunakan desain longitudinal atau eksperimen untuk menangkap dinamika hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu. Pendekatan ini akan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai arah kausalitas, terutama terkait dengan peran kemajuan karier yang secara konseptual berlangsung secara bertahap.

Penggunaan metode multi-sumber data perlu dipertimbangkan. Misalnya, kombinasi antara kuesioner karyawan dengan penilaian dari atasan atau catatan kinerja organisasi dapat mengurangi potensi bias akibat penggunaan *self-report* semata. Hal ini akan meningkatkan validitas hasil penelitian sekaligus memperkaya perspektif mengenai *work engagement*. Perluasan konteks penelitian menjadi penting. Penelitian dapat diperluas ke sektor industri lain, baik sektor jasa maupun manufaktur, serta ke negara dengan karakteristik budaya berbeda. Studi lintas sektor atau lintas budaya akan membantu menguji sejauh mana *job control capability* berlaku universal, atau apakah ia dipengaruhi oleh norma dan sistem kerja tertentu.

Penelitian mendatang dapat memasukkan variabel lain yang relevan untuk melengkapi model. Faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, keadilan kerja, maupun dimensi budaya organisasi berpotensi memperkaya pemahaman mengenai bagaimana *job control capability* terbentuk dan berfungsi. Penambahan moderator juga dapat dipertimbangkan untuk menjelaskan kondisi di mana peran JCC menjadi lebih kuat atau lemah. Agenda penelitian mendatang

diharapkan dapat memperdalam pemahaman tentang *job control capability* dan *work engagement*, sekaligus menguji validitas temuan penelitian ini dalam konteks yang lebih luas.

Pengembangan riset mengenai JCC di masa depan perlu diarahkan untuk mengeksplorasi dimensi kognitif dan sosialnya dalam lingkungan kerja yang dinamis. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji peran JCC sebagai instrumen mitigasi terhadap perilaku prokrastinasi, khususnya dalam menetralkan tekanan waktu yang dipicu oleh interupsi (Ghani *et al.*, 2024). Selain itu, sangat krusial untuk memperluas cakupan studi ke arah perspektif 'si pemutus' guna memahami apakah individu dengan kapabilitas kontrol yang tinggi cenderung lebih selektif dan bijak dalam menginisiasi interupsi kepada rekan kerja (Toebben *et al.*, 2024).

Secara lebih spesifik, efektivitas JCC perlu diuji secara komparatif dalam memediasi tipe interupsi yang berbeda, yakni antara interupsi bersifat prososial yang bertujuan membantu rekan kerja, dibandingkan dengan gangguan murni yang tidak relevan dengan tugas utama. Melalui pendekatan ini, JCC tidak lagi dipandang sekadar sebagai mekanisme pertahanan personal, melainkan sebagai kompetensi strategis yang mendukung efektivitas alur kerja individu sekaligus memelihara kohesi keterikatan kerja dalam level organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abualigah, A., Davies, J., & Harrington, S. (2021). Religiosity and work engagement: Workload as a moderator. *Stress and Health, 37*(5), 862–870. <https://doi.org/10.1002/smi.3042>
- Agyemang, C. B., & Ofei, B. S. (2013). Employee work engagement and organizational commitment: A comparative study of private and public sector organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research, 1*(4), 20–33. [www.ea-journals.org](http://www.ea-journals.org)
- Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your Career: How Career Competencies Relate to Career Success via Job Crafting. *Applied Psychology, 66*(1), 168–195. <https://doi.org/10.1111/apps.12082>
- Al-Mugheed, K., Bayraktar, N., Al-Bsheish, M., Alsyouf, A., Jarrar, M., Albaker, W., & Aldhmadi, B. (2022). Patient Safety Attitudes among Doctors and Nurses: Associations with Workload, Adverse Events, Experience. *Healthcare (Switzerland), 10*(4), 1–12. <https://doi.org/10.3390/healthcare10040631>
- Alkahtani, M., Abidi, M. H., Ahmad, A., Darmoul, S., Samman, S., & Ghaleb, M. (2020). Human Interruption Management in Workplace Environments: An Overview. *Engineering, Technology and Applied Science Research, 10*(2), 5452–5458. <https://doi.org/10.48084/etasr.3404>
- Alok, S., Banerjee, S., & Singh, S. (2021). Work family conflict and professional self-efficacy among career persistent women: the mediating role of managerial support. *Gender in Management, 36*(8), 952–967. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0209>
- Andersson, M. A., Walker, M. H., & Kaskie, B. P. (2019). Strapped for Time or Stressed Out? Predictors of Work Interruption and Unmet Need for Workplace Support Among Informal Elder Caregivers. *Journal of Aging and Health, 31*(4), 631–651. <https://doi.org/10.1177/0898264317744920>

- Arefi, M. F., Rostami, F., Jahangirimehr, A., & Babaei-Pouya, A. (2021). Examining job satisfaction, mental workload, and job control in midwives working in hospital. *Pakistan Journal of Medical and Health Sciences*, *14*(4), 1775–1779.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys The Wharton School , University of Pennsylvania Terry S . Overton Marketing Scientist , Merck , Sharp and Dohme. *Journal of Marketing*, *14*(3), 396–402. <http://cogprints.org/5205/>
- Arokiasamy, L., Ismail, M., Ahmad, A., & Othman, J. (2011). Predictors of academics' career advancement at Malaysian private universities. *Journal of European Industrial Training*, *35*(6), 589–605. <https://doi.org/10.1108/03090591111150112>
- Arshad, M., Qasim, N., Farooq, O., & Rice, J. (2022). Empowering leadership and employees' work engagement: a social identity theory perspective. *Management Decision*, *60*(5), 1218–1236. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2020-1485>
- Aryani, F., Wirawan, H., Saman, A., Samad, S., & Jufri, M. (2021). From high school to workplace: investigating the effects of soft skills on career engagement through the role of psychological capital in different age groups. *Education and Training*, *63*(9), 1326–1345. <https://doi.org/10.1108/ET-03-2021-0087>
- Asghar, M., Tayyab, M., Gull, N., Zhijie, S., Shi, R., & Tao, X. (2021). Polychronicity, work engagement, and turnover intention: The moderating role of perceived organizational support in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *49*(April), 129–139. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.09.004>
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, *24*(4), 383–398.

<https://doi.org/10.1080/15555240903188398>

- Baethge, A., & Rigotti, T. (2015). Three-way interactions among interruptions/multitasking demands, occupational age, and alertness: A diary study. *Work, Aging and Retirement, 1*(4), 393–410. <https://doi.org/10.1093/workar/wav014>
- Bakhtawar, A., Adnan, M., & Zainab. (2021). Work Engagement as a Consequence of Work Overload and Intimidation: The Moderating role of Spiritual Leadership and Organizational Climate. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies, 7*(3), 651–665. <https://doi.org/10.26710/jafee.v7i3.1912>
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International, 27*(1), 36–53. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0213>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping, 34*(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations, 69*(1), 169–189. <https://doi.org/10.1177/0018726715581690>
- Beena, K. K. T. B., & Sony, M. (2022). Student workload assessment for online learning: An empirical analysis during Covid-19. *Cogent Engineering, 9*(1). <https://doi.org/10.1080/23311916.2021.2010509>

- Bellamkonda, N., & Pattusamy, M. (2022). Intention to stay and happiness: a moderated mediation model of work engagement and hope. *South Asian Journal of Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-05-2021-0174>
- Bellandi, T., Cerri, A., Carreras, G., Walter, S., Mengozzi, C., Albolino, S., Mastrominico, E., Renzetti, F., Tartaglia, R., & Westbrook, J. (2018). Interruptions and multitasking in surgery: a multicentre observational study of the daily work patterns of doctors and nurses. *Ergonomics*, *61*(1), 40–47. <https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1349934>
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*, *104*(5), 605–628. <https://doi.org/10.1037/apl0000362>
- Bipp, T., & Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *88*(4), 631–655. <https://doi.org/10.1111/joop.12089>
- Blanch, A. (2016). Social support as a mediator between job control and psychological strain. *Social Science and Medicine*, *157*, 148–155. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.04.007>
- Bledow, R., Schmitt, A., Frese, M., & Kühnel, J. (2011). The affective shift model of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, *96*(6), 1246–1257. <https://doi.org/10.1037/a0024532>
- Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, *112*(October 2018), 172–184. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.013>
- Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quiñonez, H. R., &

- Young, S. L. (2018). Best Practices for Developing and Validating Scales for Health, Social, and Behavioral Research: A Primer. *Frontiers in Public Health*, 6(June), 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00149>
- Bollen, K. A., & Stine, R. A. (1992). Bootstrapping Goodness-of-Fit Measures in Structural Equation Models. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 205–229. <https://doi.org/10.1177/0049124192021002004>
- Bon, A. T., & Shire, A. M. (2022). Review of Conservation of Resources Theory in Job Demands and Resources Model. *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 1(4), 236–248.
- Botelho, C. (2023). The impact of multiple sources of employees' capital on judgments regarding potential for career advancement. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2022-0379>
- Bouckennooghe, D., De Clercq, D., Naseer, S., & Syed, F. (2022). A Curvilinear Relationship Between Work Engagement and Job Performance: the Roles of Feedback-Seeking Behavior and Personal Resources. *Journal of Business and Psychology*, 37(2), 353–368. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09750-7>
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338–349. <https://doi.org/10.1037/ocp0000082>
- Brick, J. M., & Tourangeau, R. (2017). Responsive survey designs for reducing nonresponse bias. *Journal of Official Statistics*, 33(3), 735–752. <https://doi.org/10.1515/JOS-2017-0034>
- Brough, P., & Biggs, A. (2015). Job demands × job control interaction effects: do occupation-specific job demands increase their occurrence? *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 31(2), 138–149. <https://doi.org/10.1002/smi.2537>

- Brown, L. R., Lao, T., & Michael-chadwell, S. (2021). A Quantitative Correlational Study on Diversity Management, Career Planning, and Career Advancement for Women. *Journal of Business Diversity*, 21(2), 143–169. <https://doi.org/10.33423/jbd.v21i2.4324>
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A Role-resource Approach-avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499–522. <https://doi.org/10.1088/0370-1298/62/4/509>
- Byrne, B. M. (2016). Structural Equation Modeling With AMOS. In *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9781410600219>
- Cao, X., & Chen, L. (2021). Relationships between resilience, empathy, compassion fatigue, work engagement and turnover intention in haemodialysis nurses: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 29(5), 1054–1063. <https://doi.org/10.1111/jonm.13243>
- Cao, Y., Lee, J., & Waung, M. (2023). Cultivating organizational attraction: a resource view on psychological contracts of career development among interns. *Personnel Review*, 52(1), 58–73. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0301>
- Caplan, R. D. (1987). Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(1), 278–267. [http://www.psychologie.uni-mannheim.de/cip/tut/seminare\\_wittmann/meta\\_fribourg/sources/Meta\\_person\\_job\\_fit.pdf](http://www.psychologie.uni-mannheim.de/cip/tut/seminare_wittmann/meta_fribourg/sources/Meta_person_job_fit.pdf) <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.11.004> <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.001> <http://doi.wiley.com/10.1111/1464-0597.00045> <http://>
- Carmeli, A., Shalom, R., & Weisberg, J. (2007). Considerations in organizational career advancement: What really matters. *Personnel Review*, 36(2), 190–205. <https://doi.org/10.1108/00483480710726109>

- Cayupe, J. C., Bernedo-Moreira, D. H., Morales-García, W. C., Alcaraz, F. L., Peña, K. B. C., Saintila, J., & Flores-Paredes, A. (2023). Self-efficacy, organizational commitment, workload as predictors of life satisfaction in elementary school teachers: the mediating role of job satisfaction. *Frontiers in Psychology, 14*(May), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1066321>
- Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management, 37*, 21–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006>
- Chen, H., Yang, X., Xia, W., Li, Y., Deng, Y. L., & Fan, C. (2023). The relationship between gratitude and job satisfaction: The mediating roles of social support and job crafting. *Current Psychology, 42*(4), 3134–3141. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01658-y>
- Cheng, T., Mauno, S., & Lee, C. (2014). Do Job Control, Support, and Optimism Help Job Insecure Employees? A Three-Wave Study of Buffering Effects on Job Satisfaction, Vigor and Work-Family Enrichment. *Social Indicators Research, 118*(3), 1269–1291. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0467-8>
- Cheng, X., Bao, Y., & Zarifis, A. (2020). Investigating the impact of IT-mediated information interruption on emotional exhaustion in the workplace. *Information Processing and Management, 57*(6), 102281. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2020.102281>
- Choi, Y. (2021). Workplace ostracism and work-to-family conflict among female employees: moderating role of perceived organisational support. *International Journal of Organizational Analysis, 29*(2), 436–449. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2143>
- Choochom, O. (2016). A Causal Relationship Model of Teachers' Work Engagement. *International Journal of Behavioral Science, 11*(2), 143–152. <http://proxy.lib.ohio-state.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117718879&site=ehost-live>

- Cocks, K., & Torgerson, D. J. (2013). Sample size calculations for pilot randomized trials: A confidence interval approach. *Journal of Clinical Epidemiology*, 66(2), 197–201. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2012.09.002>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the behavioral sciences* (Issue 2). Lawrence Erlbaum Associates.
- Connell, J., Carlton, J., Grundy, A., Taylor Buck, E., Keetharuth, A. D., Ricketts, T., Barkham, M., Robotham, D., Rose, D., & Brazier, J. (2018). The importance of content and face validity in instrument development: lessons learnt from service users when developing the Recovering Quality of Life measure (ReQoL). *Quality of Life Research*, 27(7), 1893–1902. <https://doi.org/10.1007/s11136-018-1847-y>
- Conte, J. M., Aasen, B., Jacobson, C., O'Loughlin, C., & Toroslu, L. (2019). Investigating relationships among polychronicity, work-family conflict, job satisfaction, and work engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 34(7), 459–473. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2018-0046>
- Costantini, A., Demerouti, E., Ceschi, A., & Sartori, R. (2022). Implementing Job Crafting Behaviors: Exploring the Effects of a Job Crafting Intervention Based on the Theory of Planned Behavior. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58(3), 477–512. <https://doi.org/10.1177/0021886320975913>
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52(4), 225–238. <https://doi.org/10.4324/9781315128498>
- Day, A., Crown, S. N., & Ivany, M. (2017). Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control. *Safety Science*, 100, 4–12. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.004>
- de Devotto, R. P., & Wechsler, S. M. (2019). Job crafting interventions: Systematic review. *Trends in Psychology*, 27(2), 371–383. <https://doi.org/10.9788/TP2019.2-06>

- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438–447. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010>
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–243. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Demerouti, E., Hewett, R., Haun, V., De Gieter, S., Rodríguez-Sánchez, A., & Skakon, J. (2020). From job crafting to home crafting: A daily diary study among six European countries. *Human Relations*, 73(7), 1010–1035. <https://doi.org/10.1177/0018726719848809>
- Du, Y., & Wang, Z. (2021). How does emotional labor influence voice behavior? The roles of work engagement and perceived organizational support. *Sustainability (Switzerland)*, 13(19). <https://doi.org/10.3390/su131910524>
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689–708. <https://doi.org/10.1002/job.214>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Farivar, F., Esmaeelinezhad, O., & Richardson, J. (2022). Digital intrusions or distraction at work and work-Life conflict. *New Technology, Work and Employment*, 37(3), 363–380. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12235>
- Fernandez, J., Lee, J., & Landis, K. (2023). *Helping Gen Z Employees Find Their Place at Work*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/01/helping-gen-z-employees-find-their-place-at-work>
- Finstad, K. (2010). Response Interpolation and Scale Sensitivity: Evidence Against 5-Point Scales Usability Metric for User Experience View project. *Journal of Usability Studies*, 5(3), 104–110.

<https://www.researchgate.net/publication/265929744>

- Fisher, I., & Costa, P. (2023). Job crafting after making mistakes: can leadership be an obstacle? *Learning Organization*, 30(4), 465–479. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2022-0051>
- Fong, C. Y. M., Tims, M., Khapova, S. N., & Beijer, S. (2021). Supervisor Reactions to Avoidance Job Crafting: The Role of Political Skill and Approach Job Crafting. *Applied Psychology*, 70(3), 1209–1241. <https://doi.org/10.1111/apps.12273>
- Fritz, C., Dalal, D. K., & Lin, B. C. (2020). Just a Quick Question? Relationships between Workplace Intrusions and Employee Outcomes. *Occupational Health Science*, 4(4), 493–518. <https://doi.org/10.1007/s41542-020-00072-3>
- Fuller, J., Vaduganathan, N., Bailey, A., & Raman, M. (2023). *40 Ideas to shake up your hiring process*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/01/40-ideas-to-shake-up-your-hiring-process>
- García-Sierra, R., Fernández-Castro, J., & Martínez-Zaragoza, F. (2016). Relationship between job demand and burnout in nurses: does it depend on work engagement? *Journal of Nursing Management*, 24(6), 780–788. <https://doi.org/10.1111/jonm.12382>
- George, O. J., Okon, S. E., & Akaighe, G. (2022). Emotional intelligence and work engagement: a serial mediation model. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(2), 193–211. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2021-0025>
- Gerich, J., & Weber, C. (2020). The Ambivalent Appraisal of Job Demands and the Moderating Role of Job Control and Social Support for Burnout and Job Satisfaction. *Social Indicators Research*, 148(1), 251–280. <https://doi.org/10.1007/s11205-019-02195-9>
- Ghani, T., Abbas, J., & Sarwat, N. (2024). Delving into Workplace Interruption: Analyzing the Impact of Phone Calls and Coworker Conversations on Procrastination at Work. *Journal of Asian Development Studies*, 13(2), 1706–

1716. <https://doi.org/10.62345/jads.2024.13.2.134>

- Gonzalez-Mulé, E., & Cockburn, B. (2020). Worked to Death: The Relationships of Job Demands and Job Control with Mortality. In *Jurnal Ilmu Pendidikan* (Vol. 7, Issue 2). <https://doi.org/10.1111/peps.12206>.This
- Gori, A., Arcioni, A., Topino, E., Palazzeschi, L., & Di Fabio, A. (2021). Constructing well-being in organizations: First empirical results on job crafting, personality traits, and insight. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12). <https://doi.org/10.3390/ijerph18126661>
- 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.
- Grobelna, A. (2019). Effects of individual and job characteristics on hotel contact employees' work engagement and their performance outcomes: A case study from Poland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 349–369. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2017-0501>
- Guglielmi, D., Avanzi, L., Chiesa, R., Mariani, M. G., Bruni, I., & Depolo, M. (2016). Positive aging in demanding workplaces: The gain cycle between job satisfaction and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 7(AUG), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01224>
- Gul, R., Tahir, T., Ishfaq, U., & Batool, T. (2021). Impact of Teachers' Workload on Their Time Management Skills at University Level. *Indian Journal of Economics and Business*, 20(3), 819–829.
- Guo, Y., & Hou, X. (2022). The effects of job crafting on tour leaders' work engagement: the mediating role of person-job fit and meaningfulness of work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1649–1667. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1082>
- Haenggli, M., & Hirschi, A. (2020). Career adaptability and career success in the

- context of a broader career resources framework. *Journal of Vocational Behavior*, 119(March), 103414. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103414>
- Hair, J. ., Black, W. ., Babin, B. ., & Anderson, R. . (2019). Multivariate Data Analysis. In *Cengage* (Vol. 50, Issue 181).
- Han, J., Kamber, M., & Pei, J. (2011). Data Mining: Concepts and Techniques. In *Data Mining: Concepts and Techniques*. <https://doi.org/10.1016/C2009-0-61819-5>
- Harju, L. K., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2021). The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being. *Human Resource Management*, 60(6), 953–968. <https://doi.org/10.1002/hrm.22054>
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of Empirical and Theoretical Research. *Human Mental Workload*, 52, 139–183. <https://doi.org/10.1007/s10749-010-0111-6>
- Harter, J. (2024a). *In New Workplace, U.S. Employee Engagement Stagnates*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/608675/new-workplace-employee-engagement-stagnates.aspx>
- Harter, J. (2024b). *The New Challenge of Engaging Younger Workers*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/610856/new-challenge-engaging-younger-workers.aspx>
- Hassan, A. I., Baharom, M. N., & Abdul Mutalib, R. (2017). Social capital and career advancement of female academic staff in Nigerian universities. *Journal of Management Development*, 36(4), 525–541. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2016-0069>
- Havaei, F., & MacPhee, M. (2020). The impact of heavy nurse workload and patient/family complaints on workplace violence: An application of human factors framework. *Nursing Open*, 7(3), 731–741. <https://doi.org/10.1002/nop2.444>

- He, G., Wang, Y., Zheng, X., Guo, Z., & Zhu, Y. (2022). Linking paternalistic leadership to work engagement among Chinese expatriates: a job demand-resource perspective. *International Journal of Manpower*, 43(4), 889–909. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2020-0322>
- He, H., Gao, J., & Yan, L. (2020). Understanding career advancement of newcomers from perspective of organizational socialization: A moderated mediating model. *Chinese Management Studies*, 14(3), 789–809. <https://doi.org/10.1108/CMS-03-2019-0116>
- Heponiemi, T., Kouvonen, A., Virtanen, M., Vänskä, J., & Elovainio, M. (2014). The prospective effects of workplace violence on physicians' job satisfaction and turnover intentions: the buffering effect of job control. *BMC Health Services Research*, 14(19), 1–8.
- Hessels, J., Rietveld, C. A., & van der Zwan, P. (2017). Self-employment and work-related stress: The mediating role of job control and job demand. *Journal of Business Venturing*, 32(2), 178–196. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.10.007>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53–60. <https://doi.org/10.3791/63381>
- Huyghebaert-Zouaghi, T., Berjot, S., Cougot, B., & Gillet, N. (2021). Psychological and relational conditions for job crafting to occur. *Stress and Health*, 37(3), 516–527. <https://doi.org/10.1002/smi.3014>
- Ibrahim, R. Z. A. R., Zalam, W. Z. M., Foster, B., Afrizal, T., Johansyah, M. D., Saputra, J., Bakar, A. A., Dagang, M. M., & Ali, S. N. M. (2021). Psychosocial work environment and teachers' psychological well-being: The moderating

- role of job control and social support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 1–19.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph18147308>
- Ikeda, M. (2024). Relationship between job crafting and emotional exhaustion : focusing on the difference between effects of physical and cognitive crafting. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2023-0233>
- Irfan, S. M., Qadeer, F., Sarfraz, M., & Abdullah, M. I. (2023). Relational triggers of job crafting and sustainable employability: examining a moderated mediation model. *Current Psychology*, 43(11), 9773–9792.  
<https://doi.org/10.1007/s12144-023-05088-w>
- Ivanovic, T., Ivancevic, S., & Maricic, M. (2020). The relationship between recruiter burnout, work engagement and turnover intention: Evidence from Serbia. *Engineering Economics*, 31(2), 197–210.  
<https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.2.24100>
- Jalali, A., Babaei, K., Sharifi, A., Naghibzadeh, A., Moradi, L., Taghvostani, N. M., & Moradi, K. (2025). Psychometric properties of the Persian version of Nursing Work Interruption Scale. *BMC Nursing*, 24(1).  
<https://doi.org/10.1186/s12912-025-02837-z>
- Jindal, D., Boxall, P., Cheung, G. W., & Hutchison, A. (2022). How do work engagement and work autonomy affect job crafting and performance? An analysis in an Indian manufacturer. *Personnel Review*.  
<https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0646>
- Johari, J., Tan, F. Y., & Zukarnain, Z. I. T. (2016). Autonomy, workload, worklife balance and job performance teachers. *International Journal for Researcher Development*, 7(1), 63–83.
- Johnson, M. W. (2024). Academic instruction librarians' feelings of job control: Quantitative analysis of responses to a job control inventory. *Journal of*

*Academic Librarianship*, 50(1), 102835.  
<https://doi.org/10.1016/j.acalib.2023.102835>

- Junça-Silva, A., Caetano, A., & Lopes, R. R. (2020). A working day in the life of employees: Development and validation of the scale for daily hassles and uplifts at work. *TPM - Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 27(2), 221–250. <https://doi.org/10.4473/TPM27.2.5>
- Jung, F., Bodendieck, E., & Bleckwenn, M. (2021). Workload, Work Engagement and Job Size – How Physicians ’ Decision to Work Less Is Influenced by the Work-Related State of Mind. *Research Square*, 1–14.
- Kaiyom, S. A., Rahman, R. A., & Mustaffa, W. S. W. (2021). The Effect of Workload, Supervisor Support and Co-Workers Support on Work Engagement among Teachers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(8). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i8/10878>
- Kao, K. Y., Hsu, H. H., Thomas, C. L., Cheng, Y. C., Lin, M. T., & Li, H. F. (2021). Motivating employees to speak up: Linking job autonomy, P-O fit, and employee voice behaviors through work engagement. *Current Psychology*, 2017. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01222-0>
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322–355. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322>
- Kartik, C., & Singh, K. (2023). *How to Break the Engagement Stalemate in Southeast Asia*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/544760/break-engagement-stalemate-southeast-asia.aspx>
- Keller, A. C., Meier, L. L., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2020). Please wait until I am done! Longitudinal effects of work interruptions on employee well-being.

*Work and Stress*, 34(2), 148–167.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1579266>

- Khalid, J., Weng, Q. D., Luqman, A., Rasheed, M. I., & Hina, M. (2022). After-hours work-related technology use and individuals' deviance: The role of other-initiated versus self-initiated interruptions. *Information Technology and People*, 35(7), 1955–1979. <https://doi.org/10.1108/ITP-03-2020-0136>
- Kim, H., Im, J., & Qu, H. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75(May 2017), 18–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.014>
- Kim, S., Kang, H., & Ju, B. (2019). Impacts of family status and gender on the relationships between job demands, job control, and distress: Gender comparison among Korean employees. *European Journal of Training and Development*, 43(3–4), 322–338. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0079>
- Kim, S., Kwon, K., & Wang, J. (2022). Impacts of job control on overtime and stress: cases in the United States and South Korea. *International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1352–1376. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1757738>
- Kline, R. B. (2016). Principles and Practice of Structural Equation Modeling, Fourth Edition. In *The Guilford Press* (Vol. 8, Issue 5).
- Kontan. (2024). *OJK proyeksikan piutang pembiayaan industri multifinance tumbuh 12% di 2024*. Kontan.
- Kost, D., Kopperud, K., Buch, R., Kuvaas, B., & Olsson, U. H. (2023). The competing influence of psychological job control on family-to-work conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(2), 351–377. <https://doi.org/10.1111/joop.12426>
- Koundal, N., Abdalhadi, A., Al-Quraishi, M. S., Elamvazuthi, I., Moosavi, M. S., Guillet, C., Merienne, F., & Saad, N. M. (2024). Effect of Interruptions and Cognitive Demand on Mental Workload: A Critical Review. *IEEE Access*,

- 12(March), 54405–54425. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3383142>
- Kraimer, M. L., Greco, L., Seibert, S. E., & Sargent, L. D. (2017). An investigation of Academic Career Success: The New Tempo of Academic Life. *Academy of Management Learning & Education, Special Is.*
- Krosnick, J. A., & Presser, S. (2010). *Question and Questionnaire Design.*
- Kubicek, B., Korunka, C., & Tement, S. (2014). Too much job control? Two studies on curvilinear relations between job control and eldercare workers' well-being. *International Journal of Nursing Studies, 51*(12), 1644–1653. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.05.005>
- Kuijpers, E., Kooij, D. T. A. M., & van Woerkom, M. (2020). Align your job with yourself: The relationship between a job crafting intervention and work engagement, and the role of workload. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(1), 1–16. <https://doi.org/10.1037/ocp0000175>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality, 1*(3), 141–169. <https://doi.org/10.1002/per.2410010304>
- Lazazzara, A., Tims, M., & de Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior, 116*(June 2018), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>
- Lee, J. W., & Song, Y. (2020). Promoting employee job crafting at work: the roles of motivation and team context. *Personnel Review, 49*(3), 689–708. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0261>
- Lee, W., Yragui, N. L., Anderson, N. J., Howard, N., Lin, J., & Bao, S. (2022). The job demand-control-support model and work-related musculoskeletal complaints in daytime and nighttime janitors: The mediating effect of burnout. *Applied Ergonomics, 105*(January), 103836. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2022.103836>

- Letona-Ibañez, O., Martinez-Rodriguez, S., Ortiz-Marques, N., Carrasco, M., & Amillano, A. (2021). Job crafting and work engagement: The mediating role of work meaning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105383>
- Li, J., Yang, H., Weng, Q., & Zhu, L. (2023). How different forms of job crafting relate to job satisfaction: The role of person-job fit and age. *Current Psychology*, *42*(13), 11155–11169. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02390-3>
- Li, K., & Griffin, M. A. (2022). Prevention-focused leadership and well-being during the pandemic: mediation by role clarity and workload. *Leadership and Organization Development Journal*, *43*(6), 890–908. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0455>
- Li, X., Zhang, Y., Yan, D., Wen, F., & Zhang, Y. (2020). Nurses' intention to stay: The impact of perceived organizational support, job control and job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, *76*(5), 1141–1150. <https://doi.org/10.1111/jan.14305>
- Lin, B. C., Kain, J. M., & Fritz, C. (2013). Don't interrupt me! an examination of the relationship between intrusions at work and employee strain. *International Journal of Stress Management*, *20*(2), 77–94. <https://doi.org/10.1037/a0031637>
- Litynska, V., Romanovska, L., Kravchyna, T., Shandruk, S., Sopotnytska, O., & Kondratska, L. (2024). Personnel Career Advancement Factors: Evidence from Educational Institutions. *European Journal of Sustainable Development*, *13*(2), 228. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n2p228>
- Liu, H., Hussain, F., Tan, C. L., & Dash, M. (2002). Discretization: An Enabling Technique. *Data Mining and Knowledge Discovery*, *6*(4), 393–423.
- Liu, T., Shen, H., & Gao, J. (2020). Women's career advancement in hotels: the mediating role of organizational commitment. *International Journal of*

- Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2543–2561.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2019-1030>
- Liu, X., Zheng, B., & Liu, H. (2022). Understanding the social media interactivity paradox: The effects of social media interactivity on communication quality, work interruptions and job performance. *Information Technology and People*, 35(7), 1805–1828. <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2020-0845>
- Lopez-Cabarcos, M. A., Lopez-Carballeira, A., & Ferro-Soto, C. (2023). How to avoid a lack of work engagement among public police professionals. *European Management Review*, 48–60. <https://doi.org/10.1111/emre.12516>
- Lu, C., Siu, O., Chen, W. qing, & Wang, H. jiang. (2011). Family mastery enhances work engagement in Chinese nurses: A cross-lagged analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), 100–109. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.07.005>
- Ly, B. (2024). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 44–52. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.06.003>
- Ma, L., & Zhang, X. (2023). Effects of work interruption on employees' work performance: moderating role of social media usage. *Information Technology and People*, 38(1), 180–197. <https://doi.org/10.1108/ITP-02-2022-0103>
- Makowski, P. (2023). Remote Leadership and Work Engagement: A Critical Review and Future Directions. *European Journal of Business and Management Research*, 8(4), 1–7. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.4.1835>
- Mark, G., Czerwinski, M., & Iqbal, S. T. (2018). Effects of individual differences in blocking workplace distractions. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings, 2018-April*, 1–12. <https://doi.org/10.1145/3173574.3173666>

- Mark, G., Gudith, D., & Klocke, U. (2008). The cost of interrupted work: More speed and stress. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings*, 107–110. <https://doi.org/10.1145/1357054.1357072>
- Mark, G., Iqbal, S. T., Czerwinski, M., Johns, P., & Sano, A. (2016). Email duration, batching and self-interruption: Patterns of email use on productivity and stress. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings*, 1717–1728. <https://doi.org/10.1145/2858036.2858262>
- Masood, H., Podolsky, M., Budworth, M. H., & Karajovic, S. (2023). Uncovering the antecedents and motivational determinants of job crafting. *Career Development International*, 28(1), 33–54. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2022-0209>
- Mayrhofer, W., Briscoe, J., Hall, D. T. T., Dickman, M., Dries, N., Kase, A. D. R., Parry, E., & Unite, J. (2016). Career Success Across The Globe – Insights From The 5C Project. *Organizational Dynamics*, 45, 197–205.
- McFeely, S., & Wigert, B. (2019). *This Fixable Problem Costs U.S. Businesses \$1 Trillion*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx>
- Medzo-M'engone, J., Bobillier Chaumon, M. É., Préau, M., & Lheureux, F. (2023). The Impact of Information and Communication Technologies on Job Demands and Job Control: The Moderating Role of Perceived Usability. *European Journal of Psychology Open*, 82(3), 95–107. <https://doi.org/10.1024/2673-8627/a000048>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Mer, A., Viridi, A. S., & Sengupta, S. (2023). Unleashing the Antecedents and Consequences of Work Engagement in NGOs through the Lens of JD-R

- Model: Empirical Evidence from India. *Voluntas*, 34(4), 721–733.  
<https://doi.org/10.1007/s11266-022-00503-5>
- Messmann, G., Stoffers, J., Van der Heijden, B., & Mulder, R. H. (2017). Joint effects of job demands and job resources on vocational teachers' innovative work behavior. *Personnel Review*, 46(8), 1948–1961.  
<https://doi.org/10.1108/PR-03-2016-0053>
- Metz, I., & Tharenou, P. (2001). Women ' s Career Advancement: The relative contribution of human and social capital. *Group and Organisation Management*, 26(3), 312–342.
- Montani, F., Vandenberghe, C., Khedhaouria, A., & Courcy, F. (2020). Examining the inverted U-shaped relationship between workload and innovative work behavior: The role of work engagement and mindfulness. In *Human Relations* (Vol. 73, Issue 1). <https://doi.org/10.1177/0018726718819055>
- Moon, J. S., & Choi, S. B. (2017). The Impact of Career Management on Organizational Commitment and the Mediating Role of Subjective Career Success: The Case of Korean R&D Employees. *Journal of Career Development*, 44(3), 191–208. <https://doi.org/10.1177/0894845316643829>
- Moon, T. W., Youn, N., Hur, W. M., & Kim, K. M. (2020). Does employees' spirituality enhance job performance? The mediating roles of intrinsic motivation and job crafting. *Current Psychology*, 39(5), 1618–1634.  
<https://doi.org/10.1007/s12144-018-9864-0>
- Muasya, J. N., & Mulwa, P. K. (2023). Pilot Study, a Neglected Part of Qualitative and Quantitative Research Process: Evidence from Selected PhD Thesis and Dissertations. *Higher Education Research*, 8(4), 115–123.  
<https://doi.org/10.11648/j.her.20230804.11>
- Mulang, H. (2022). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86–97.

<https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169>

- Navarra, K. (2022, April 11). *The Real Costs of Recruitment*. Society of Human Resource Management. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/real-costs-recruitment>
- Nielsen, M. B., Christensen, J. O., & Knardahl, S. (2023). The contribution of office design to the appraisal of job control: A longitudinal study. *Scandinavian Journal of Psychology*, *64*(6), 755–765. <https://doi.org/10.1111/sjop.12933>
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, *69*(6), 1287–1313. <https://doi.org/10.1177/0018726715610642>
- O’Neil, D. A., Brooks, M. E., & Hopkins, M. M. (2018). Women’s roles in women’s career advancement: what do women expect of each other? *Career Development International*, *23*(3), 327–344. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2017-0196>
- Olugbade, O. A., & Karatepe, O. M. (2019). Stressors, work engagement and their effects on hotel employee outcomes. *Service Industries Journal*, *39*(3–4), 279–298. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1520842>
- Oluwatayo, A. A., & Adetoro, O. (2020). Influence of Employee Attributes, Work Context and Human Resource Management Practices on Employee Job Engagement. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *21*(4), 295–308. <https://doi.org/10.1007/s40171-020-00249-3>
- Omar, M. K., Mohd, I. H., & Ariffin, M. S. (2015). Workload, Role Conflict and Work-Life Balance Among Employees of an Enforcement Agency in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Law*, *8*(2), 52–57.
- Orhan, M. A., Castellano, S., Khelladi, I., Marinelli, L., & Monge, F. (2021). Technology distraction at work. Impacts on self-regulation and work

- engagement. *Journal of Business Research*, 126(June 2020), 341–349.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.048>
- Orlowski, M., Bufquin, D., & Nalley, M. E. (2021). The Influence of Social Perceptions on Restaurant Employee Work Engagement and Extra-Role Customer Service Behavior: A Moderated Mediation Model. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(2), 261–275.  
<https://doi.org/10.1177/1938965520910119>
- Osei, H. V., Ofori, H., Otsen, E., Adjei, T., & Odoom, L. (2022). The effects of leaders' abusive supervision on employees' work engagement: a moderated-mediation model of employees' silence and employees' proactive personalities. *Leadership in Health Services*, 2021.  
<https://doi.org/10.1108/LHS-03-2022-0021>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). *Roadmap Pengembangan dan Penguatan Perusahaan Pembiayaan 2024–2028*.
- Ou, C. X. J., & Davison, R. M. (2011). Interactive or interruptive? Instant messaging at work. *Decision Support Systems*, 52(1), 61–72.  
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2011.05.004>
- Pan, J., & Zhou, W. (2015). How do employees construe their career success: An improved measure of subjective career success. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12094>
- Pan, X., Zhao, X., & Shen, H. (2023). The concept, influence, and mechanism of human work interruptions based on the grounded theory. *Frontiers in Psychology*, 14(February), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1044233>
- Park, H. I., Jacob, A. C., Wagner, S. H., & Baiden, M. (2014). Job control and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Applied Psychology*, 63(4), 607–642. <https://doi.org/10.1111/apps.12008>
- Park, S., Johnson, K. R., & Chaudhuri, S. (2019). Promoting work engagement in the hotel sector: review and analysis. *Management Research Review*, 42(8),

971–990. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0126>

- Peker, M., & Ersoy, N. C. (2022). Disentangling person and work unit level relationships between a climate of authenticity and work engagement: The mediating role of surface acting in interactions with work unit members. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03683-x>
- Peng, C. (2018). A Literature Review of Job Crafting and Its Related Researches. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 06(01), 1–7. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2018.61022>
- Perkiö-Mäkelä, M., & Hirvonen, M. (2012). Physical workload and thoughts of retirement. *Work*, 41(SUPPL.1), 303–306. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0173-303>
- Pinion, C., Brewer, S., Douphrate, D., Whitehead, L., DelliFraine, J., Taylor, W. C., & Klyza, J. (2017). The impact of job control on employee perception of management commitment to safety. *Safety Science*, 93, 70–75. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.11.015>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Portoghese, I., Galletta, M., Coppola, R. C., Finco, G., & Campagna, M. (2014). Burnout and workload among health care workers: The moderating role of job control. *Safety and Health at Work*, 5(3), 152–157. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2014.05.004>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 1–15. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198781806.003.0017>
- Presti, A. Lo, Kertechian, S. K., & Landolfi, A. (2020). Does the association between workload and work engagement depend on being workaholic? A

- cross-cultural study on Italian and Canadian employees. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 13(3), 589–611. <https://doi.org/10.1285/i20705948v13n3p589>
- Priyono, H. A., Irawanto, D. W., & Suryadi, N. (2022). Research in Business & Social Science commitment: Study among employees in a state-owned enterprise. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 11(1), 117–129. <https://www.ssbfnct.com/ojs/index.php/ijrbs>
- Proost, K., Verboon, P., & Van Ruysseveldt, J. (2015). Organizational justice as buffer against stressful job demands. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 487–499. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2013-0040>
- Puma, S., Matton, N., Paubel, P. V., Raufaste, É., & El-Yagoubi, R. (2018). Using theta and alpha band power to assess cognitive workload in multitasking environments. *International Journal of Psychophysiology*, 123(October 2017), 111–120. <https://doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2017.10.004>
- Rabiul, M. K., Shamsudin, F. M., Yean, T. F., & Patwary, A. K. (2022). Linking leadership styles to communication competency and work engagement: evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0247>
- Radic, A., Arjona-fuentes, J. M., Ariza-montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands – job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88(February), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102518>
- Reizer, A., Galperin, B. L., Chavan, M., Behl, A., & Pereira, V. (2022). Examining the relationship between fear of COVID-19, intolerance for uncertainty, and cyberloafing: A mediational model. *Journal of Business Research*, 145(March), 660–670. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.037>
- Rick, V. B., Brandl, C., Mertens, A., & Nitsch, V. (2024). Work interruptions of office workers: The influence of the complexity of primary work tasks on the

- perception of interruptions. *Work*, 77(1), 185–196.  
<https://doi.org/10.3233/WOR-220684>
- Rogers, A. P., & Barber, L. K. (2019). Workplace intrusions and employee strain: The interactive effects of extraversion and emotional stability. *Anxiety, Stress and Coping*, 32(3), 312–328. <https://doi.org/10.1080/10615806.2019.1596671>
- Rostami, F., Babaei-Pouya, A., Teimori-Boghsani, G., Jahangirimehr, A., Mehri, Z., & Feiz-Arefi, M. (2021). Mental Workload and Job Satisfaction in Healthcare Workers: The Moderating Role of Job Control. *Frontiers in Public Health*, 9(September), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.683388>
- Rostami, F., Feiz Arefi, M., Babaei-Pouya, A., & ahangirimehr, A. (2020). The Mediating Role of Job Control in the Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Mental Workload in Nurses. *Journal of Ergonomics*, 8(2), 1–7. <https://doi.org/10.30699/jergon.8.2.1>
- Rubio, S., Díaz, E., Martín, J., & Puente, J. M. (2004). Evaluation of Subjective Mental Workload: A Comparison of SWAT, NASA-TLX, and Workload Profile Methods. *Applied Psychology*, 53(1), 61–86. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00161.x>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Rungo, P., Sánchez-Santos, J. M., & Pena-López, A. (2024). Individual social capital and expectations of career advancement. *Economic and Labour Relations Review*, 35(1), 118–139. <https://doi.org/10.1017/elr.2024.3>
- Salvucci, D. D., Taatgen, N. A., & Borst, J. P. (2009). Toward a unified theory of the multitasking continuum: From concurrent performance to task switching, interruption, and resumption. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings*, May 2014, 1819–1828.

<https://doi.org/10.1145/1518701.1518981>

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students* (9th ed.). Pearson.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.  
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917.  
<https://doi.org/10.1002/job.595>

Schilbach, M., Haun, V. C., Baethge, A., & Rigotti, T. (2022). The Challenging and Hindering Potential of Time Pressure: Qualitative Job Demands as Suppressor Variables. *Journal of Business and Psychology*.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-022-09844-w>

Schmitt, A., Zacher, H., & de Lange, A. H. (2013). Focus on opportunities as a boundary condition of the relationship between job control and work engagement: A multi-sample, multi-method study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 505–519.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.698055>

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Holtom, B. C., & Pierotti, A. J. (2013). Even the best laid plans sometimes go askew: Career self-management processes career shocks, and the decision to pursue graduate education. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 169–182. <https://doi.org/10.1037/a0030882>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*.

Selye, H. (1951). The general adaptation syndrome. *Annual Rev. Med.*, 2, 327–342.

- Shockley, K. M., Ureksoy, H., Rodopman, O. B., Poteat, L. F., & Dullaghan, T. R. (2015). Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, *37*, 128–153. <https://doi.org/10.1002/job.2046>
- Sonnentag, S., & Meier, L. L. (2024). Gain and loss cycles revisited: What to consider when testing key assumptions of conservation of resources theory. *Journal of Management Scientific Reports*, *2*(2), 154–167. <https://doi.org/10.1177/27550311241247833>
- Sonnentag, S., Reinecke, L., Mata, J., & Vorderer, P. (2018). Feeling interrupted—Being responsive: How online messages relate to affect at work. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(3), 369–383. <https://doi.org/10.1002/job.2239>
- Steinheider, B., Hoffmeister, V., Brunk, K., Garrett, T., & Munoz, R. (2020). Dare to Care: Exploring the Relationships between Socio-Moral Climate, Perceived Stress, and Work Engagement in a Social Service Agency. *Journal of Social Service Research*, *46*(3), 394–405. <https://doi.org/10.1080/01488376.2019.1575324>
- Steven, J. (2022). *Employee sustainable performance and employee engagement : The role of job characteristics and organizational culture* (Issue 1) [Eindhoven University of Technology]. [https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/208721661/Master\\_Thesis\\_Julia\\_Stevens.pdf](https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/208721661/Master_Thesis_Julia_Stevens.pdf)
- Su, C., Zhou, M., & Yang, Y. (2023). Family social capital and career advancement: the mediating role of family-to-work enrichment and the moderating role of perceived organizational politics. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0800>
- Suka, M., Yamauchi, T., & Yanagisawa, H. (2021). Changes in health status, workload, and lifestyle after starting the COVID-19 pandemic: a web-based survey of Japanese men and women. *Environmental Health and Preventive Medicine*, *26*(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12199-021-00957-x>

- Sumaneeva, K. A., Karadas, G., & Avcı, T. (2021). Frontline hotel employees' proactive personality, I-deals, work engagement and their effect on creative performance and proactive customer service performance. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 20(1), 75–100. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1821429>
- Syihabudin, Juariyah, L., Afwan, H. A. P., Saputra, J., & Iskanto, D. (2023). Moderating Effect of Self Efficacy and Workload To Work Environment-Work Engagement Relationship of Hotel Employees in Malang City. *Revista Iberoamericana de Psicología Del Ejercicio y El Deporte*, 18(1), 1–5.
- Sykes, E. R. (2011). Interruptions in the workplace: A case study to reduce their effects. *International Journal of Information Management*, 31(4), 385–394. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.10.010>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). Using Multivariate Statistics. In *Pearson* (Vol. 28, Issue 6). <https://doi.org/10.1037/022267>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <https://doi.org/10.4337/9781035334995.00014>
- Thabane, L., Ma, J., Chu, R., Cheng, J., Ismaila, A., Rios, L. P., Robson, R., Thabane, M., Giangregorio, L., & Goldsmith, C. H. (2010). A tutorial on pilot studies: The what, why and how. *BMC Medical Research Methodology*, 10, 1–10. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-10-1>
- Thurasamy, R., Lo, M. C., Amri, A. Y., & Noor, N. (2011). An analysis of career advancement among engineers in manufacturing organizations. *International Journal of Commerce and Management*, 21(2), 143–157. <https://doi.org/10.1108/10569211111144346>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2015). Examining Job Crafting from an Interpersonal Perspective: Is Employee Job Crafting Related to the Well-Being of Colleagues? *Applied Psychology*, 64(4), 727–753.

<https://doi.org/10.1111/apps.12043>

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – Performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490–507. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. (2022). A state-of-the-art overview of job-crafting research: current trends and future research directions. *Career Development International*, 27(1), 54–78. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0216>
- Toebben, L., Casper, A., Wehrt, W., & Sonnentag, S. (2024). Reasons for interruptions at work: Illuminating the perspective of the interrupter. *Journal of Organizational Behavior*, May 2024, 24–42. <https://doi.org/10.1002/job.2819>
- Toth, I., Heinänen, S., & Kianto, A. (2022). Disentangling the elements of PsyCap as drivers for work, organization and social engagement in knowledge-intensive work. *Personnel Review*, 117147. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0031>
- Tourangeau, R., Michael Brick, J., Lohr, S., & Li, J. (2017). Adaptive and responsive survey designs: a review and assessment. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A: Statistics in Society*, 180(1), 203–223.

<https://doi.org/10.1111/rssa.12186>

- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of Protege Personality in Receipt of Mentoring and Career Success. *Academy of Management Journal*, 37(3), 688–702.
- Udod, S., MacPhee, M., Wagner, J. I. J., Berry, L., Perchie, G., & Conway, A. (2021). Nurse perspectives in the emergency department: The synergy tool in workload management and work engagement. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1763–1770. <https://doi.org/10.1111/jonm.13320>
- Ugwu, F. O., & Onyishi, I. E. (2020). The moderating role of person-environment fit on the relationship between perceived workload and work engagement among hospital nurses. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 13(July 2019), 100225. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100225>
- Uy, M. A., Lin, K. J., & Ilies, R. (2017). Is it better to give or receive? the role of help in buffering the depleting effects of surface acting. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1442–1461. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0611>
- Van Bogaert, P., Van Heusden, D., Timmermans, O., & Franck, E. (2014). Nurse work engagement impacts job outcome and nurse-assessed quality of care: Model testing with nurse practice environment and nurse work characteristics as predictors. *Frontiers in Psychology*, 5(NOV), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01261>
- Van, H. T. M., & Nafukho, F. M. (2020). Employee engagement antecedents and consequences in Vietnamese businesses. *European Journal of Training and Development*, 44(2–3), 89–103. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0036>
- van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 107–119. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1224233>

- van Zoonen, W., Verhoeven, J. W. M., & Vliegenthart, R. (2017). Understanding the consequences of public social media use for work. *European Management Journal*, *35*(5), 595–605. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.07.006>
- Vargas-Benítez, M. Á., Izquierdo-Espín, F. J., Castro-Martínez, N., Gómez-Urquiza, J. L., Albendín-García, L., Velando-Soriano, A., & Cañadas-De la Fuente, G. A. (2023). Burnout syndrome and work engagement in nursing staff: a systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Medicine*, *10*. <https://doi.org/10.3389/fmed.2023.1125133>
- Vecina, M. L., Chacón, F., Sueiro, M., & Barrón, A. (2012). Volunteer Engagement: Does Engagement Predict the Degree of Satisfaction among New Volunteers and the Commitment of Those who have been Active Longer? *Applied Psychology*, *61*(1), 130–148. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00460.x>
- Verardi, V., & Vermandele, C. (2018). Univariate and multivariate outlier identification for skewed or heavy-tailed distributions. *Stata Journal*, *18*(3), 517–532. <https://doi.org/10.1177/1536867x1801800303>
- Verelst, L., De Cooman, R., Verbruggen, M., van Laar, C., & Meeussen, L. (2021). The development and validation of an electronic job crafting intervention: Testing the links with job crafting and person-job fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *94*(2), 338–373. <https://doi.org/10.1111/joop.12351>
- Verma, S. (2020). Examining the New Dimensions of Career Advancement of Women Employees. *Global Business Review*, *21*(3), 869–881. <https://doi.org/10.1177/0972150918780757>
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *25*(3), 353–362. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1072170>

- Wadood, F., Akbar, F., & Ullah, I. (2021). the Importance and Essential Steps of Pilot Testing in Management Studies: a Quantitative Survey Results. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(5), 2021. <https://cibg.org.au/>
- Wahab, M. A., & Tatoglu, E. (2020). Chasing productivity demands, worker well-being, and firm performance: The moderating effects of HR support and flexible work arrangements. *Personnel Review*, 49(9), 1823–1843. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0026>
- Wang, G., & Suh, A. (2018). Disorder or driver?: The effects of Nomophobia on work-related outcomes in organizations. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings, 2018-April*, 1–12. <https://doi.org/10.1145/3173574.3173624>
- Wang, H., Li, P., & Chen, S. (2020). The impact of social factors on job crafting: A meta-analysis and review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 1–28. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218016>
- Wang, L., Chen, H., Wan, Q., Cao, T., Dong, X., Huang, X., Lu, H., & Shang, S. (2021). Effects of self-rated workload and nurse staffing on work engagement among nurses: A cross-sectional survey. *Journal of Nursing Management*, 29(5), 1329–1337. <https://doi.org/10.1111/jonm.13274>
- Wehrt, W., & Sonnentag, S. (2024). When is Taking Charge Depleting? Job Control and Self-Control Demands as Moderators in Daily Depletion Processes. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 1–17. <https://doi.org/10.16993/sjwop.219>
- Weigl, M., Beck, J., Wehler, M., & Schneider, A. (2017). Workflow interruptions and stress atwork: A mixed-methods study among physicians and nurses of a multidisciplinary emergency department. *BMJ Open*, 7(12), 1–8. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2017-019074>
- Weng, Q. D. (2018). Manual of the Organizational Career Growth Scale. *Journal*

of *Vocational Behaviour*, February, 2–4.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17831.85922>

- Weseler, D., & Niessen, C. (2016). How job crafting relates to task performance. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 672–685.  
<https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0269>
- Westland, C. J. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6), 476–487.  
<https://doi.org/10.1016/j.elerap.2010.07.003>
- Wiese, B. S., Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2002). Subjective career success and emotional well-being: Longitudinal predictive power of selection, optimization, and compensation. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 321–335. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1835>
- Williams, M., Wang, S., & Koumenta, M. (2024). Ethnicity disparities in job control in the United Kingdom. *Industrial Relations Journal*, 55(1), 33–53.  
<https://doi.org/10.1111/irj.12414>
- Wu, J., Li, H., Geng, Z., Wang, Y., Wang, X., & Zhang, J. (2021). Subtypes of nurses' mental workload and interaction patterns with fatigue and work engagement during coronavirus disease 2019 (COVID-19) outbreak: A latent class analysis. *BMC Nursing*, 20(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00726-9>
- Wu, T. J., Yuan, K. S., Yen, D. C., & Yeh, C. F. (2022). The effects of JDC model on burnout and work engagement: A multiple interaction analysis. *European Management Journal*, February. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.02.001>
- Xi, N., Chen, J., Gama, F., Riar, M., & Hamari, J. (2022). The challenges of entering the metaverse: An experiment on the effect of extended reality on workload. *Information Systems Frontiers*. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10244-x>
- Xie, L. lin, Luo, Z., & Zhao, X. (2023). Critical factors of construction workers' career promotion: evidence from Guangzhou city. *Engineering, Construction*

- and *Architectural Management*, 30(6), 2334–2359.  
<https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2021-0691>
- Yang, F., & Chau, R. (2016). Proactive personality and career success. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 467–482. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2014-0139>
- Yu, E. J., Lee, E. N., Kim, J. M., & Jun, H. J. (2019). Concept analysis of the work interruption by nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 25(4), 272–281. <https://doi.org/10.1111/jkana.2019.25.4.272>
- Yu, J., & Leka, S. (2022). Where is the limit for overtime? Impacts of overtime on employees' mental health and potential solutions: A qualitative study in China. *Frontiers in Psychology*, 13(December), 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.976723>
- Zahrah, N., Aziz, A., Norasyikin, S., & Hamid, A. (2019). Workload and Work Engagement among Nurses in Public Hospitals: Moderating Role of Religious Spirituality. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 6(4), 297–312. [www.ijmae.com](http://www.ijmae.com)
- Zambrano-Santos, Z. L., Navajas-Romero, V., Ceular-Villamandos, N., & del Rio, L. C.-L. (2019). The stress of Ecuadorian entrepreneurs from the perspective of the JDCS model (Job demands, job control, and social support). *International Journal of Advanced Scientific Research & Development. (IJASRD)*, 1(3394), 7–20.
- Zappalà, S., Swanzy, E. K., & Toscano, F. (2022). Workload and Mental Well-Being of Homeworkers: The Mediating Effects of Work-Family Conflict, Sleeping Problems, and Work Engagement. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 64(10), E647–E655. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002659>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of*

- Organizational Behavior*, 40(2), 126–146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>
- Zhang, M., zhang, P., Liu, Y., Wang, H., Hu, K., & Du, M. (2021). Influence of perceived stress and workload on work engagement in front-line nurses during COVID-19 pandemic. *Journal of Clinical Nursing*, 30(11–12), 1584–1595. <https://doi.org/10.1111/jocn.15707>
- Zhang, X., Bian, L., Bai, X., Kong, D., Liu, L., Chen, Q., & Li, N. (2020). The influence of job satisfaction, resilience and work engagement on turnover intention among village doctors in China: A cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05154-0>
- Zhang, X., & Zhou, M. (2021). An exploration of Chinese students' perceived barriers to effective intercultural communication. *Journal of Language and Cultural Education*, 9(2), 11–31. <https://doi.org/10.2478/jolace-2021-0008>
- Zhao, G., & Yin, C. (2023). Impact of job control on hospital workers' safety performance: A moderated mediation analysis of the influences of hospital safety climate and social support. *Nursing Open*, 10(2), 781–789. <https://doi.org/10.1002/nop2.1345>
- Zhao, J., Guo, T., & Shang, S. (2021). Work along Both Lines : The Positive Impact of Work-Based Social Media Use on Job Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11578).
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zhou, W., Sun, J., Guan, Y., Li, Y., & Pan, J. (2013). Criteria of Career Success Among Chinese Employees: Developing a Multidimensional Scale With Qualitative and Quantitative Approaches. *Journal of Career Assessment*, 21(2), 265–277. <https://doi.org/10.1177/1069072712471302>

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Perubahan Kuesioner

Item Pernyataan	Revisi Pernyataan	Kode	Sumber
<b>Bagian 1. Beban Kerja</b>			
<b>Skala jawaban</b>			
Sangat kecil			
Kecil			
Cukup kecil			
Sedang			
Cukup besar			
Sangat besar			
1. Saya menggunakan usaha mental (contoh: berpikir, mengambil keputusan, mengkalkulasi, mengingat, mencari, melihat) untuk menyelesaikan pekerjaan ini.	Saya membutuhkan kekuatan mental saat menyelesaikan pekerjaan saya.  <b>Seberapa besar tuntutan mental dalam pelaksanaan tugas-tugas kerja?</b>	BK1	NASA TLX
2. Saya menggunakan usaha fisik (misal: mendorong, menarik, memutar, mengontrol, mengaktivasi, dll) untuk menyelesaikan pekerjaan ini.	Saya membutuhkan kekuatan fisik saat melakukan pekerjaan saya.  <b>Seberapa besar tuntutan fisik dalam pelaksanaan tugas?</b>	BK2	
3. Saya merasakan tekanan atau perasaan tergesa-gesa berkaitan dengan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan ini.	Saya sering merasa terburu-buru karena tenggat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan saya.  <b>Seberapa besar perasaan tergesa-gesa dalam penyelesaian tugas?</b>	BK3	
4. Saya mencapai kesuksesan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diperintahkan.	<i>Valid</i>  <b>Seberapa besar kesuksesan saya dalam menyelesaikan tugas yang telah diperintahkan kepada saya?</b>	BK4	
5. Saya mengeluarkan usaha agar mencapai tingkat performa kerja saat ini.	<i>Valid</i>  <b>Seberapa besar usaha yang saya keluarkan agar mencapai tingkat performa kerja saat ini?</b>	BK5	
6. Saya merasakan perasaan negatif (contoh: kecemasan, perasaan tertekan, berkecil hati dan stres) dalam menyelesaikan pekerjaan.	Saya merasa cemas atau tertekan saat menyelesaikan pekerjaan saya.  <b>Seberapa besar perasaan negatif (seperti rasa tidak aman/</b>	BK6	

Item Pernyataan	Revisi Pernyataan	Kode	Sumber
	<b>terganggu/ stres/ terluka/ berkecil hati) saat mengerjakan tugas?</b>		
<b>Beban Kerja</b>			QWI
<b>Skala jawaban</b>			
Tidak pernah (1)			
Sekali dalam beberapa bulan (2)			
Sekali sebulan (3)			
Sekali dalam 2 minggu (4)			
Sekali dalam seminggu (5)			
Beberapa kali dalam seminggu (6)			
Beberapa kali dalam sehari (7)			
7.	Seberapa sering pekerjaan saya mengharuskan saya untuk bekerja dengan sangat cepat?	BK7	
8.	Seberapa sering pekerjaan saya mengharuskan saya bekerja dengan amat keras?	BK8	
9.	Seberapa sering pekerjaan saya membuat saya memiliki sedikit waktu untuk menyelesaikan tugas?	BK9	
10.	Seberapa sering ada banyak sekali tugas-tugas yang harus dilakukan?	BK10	
11.	Seberapa sering saya harus mengerjakan lebih banyak pekerjaan lebih daripada yang bisa saya kerjakan dengan baik?	BK11	
<b>Bagian 2. Work Engagement</b>			
<b>PILIHAN JAWABAN</b>			
Sangat Tidak Setuju			
Tidak Setuju			
Agak Tidak Setuju			
Netral			
Agak Setuju			
Setuju			
Sangat Setuju			
1.	Ketika bekerja, saya merasakan energi yang luar biasa <b>VIGOR</b>	<i>Valid</i>	WE1
		Ketika bekerja, saya merasakan energi yang luar biasa	
2.	Ketika bekerja, saya merasa kuat bersemangat <b>VIGOR</b>	<i>Valid</i>	WE2
		Ketika bekerja, saya merasa LEMAH TIDAK bersemangat	
3.	Ketika bangun dari tidur, saya merasa bersemangat untuk berangkat kerja <b>VIGOR</b>	<i>Valid</i>	WE3
		Ketika bangun dari tidur, saya merasa bersemangat untuk berangkat kerja	

Item Pernyataan	Revisi Pernyataan	Kode	Sumber
4. Saya antusias dengan pekerjaan saya <b>DEDICATION</b>	<i>Valid</i> Saya antusias dengan pekerjaan saya	WE4	
5. Pekerjaan saya menginspirasi saya <b>DEDICATION</b>	<i>Valid</i> Pekerjaan saya menginspirasi saya	WE5	
6. Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan <b>DEDICATION</b>	<i>Valid</i> Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	WE6	
7. Saya merasa bahagia ketika saya bekerja dengan giat <b>ABSORPTION</b>	<i>Valid</i> Saya merasa bahagia ketika saya bekerja dengan giat	WE7	
8. Saya larut dalam pekerjaan saya <b>ABSORPTION</b>	Saya merasa sangat terlibat dalam pekerjaan, sehingga tidak memikirkan hal lain.	WE8	
9. Saya suka lupa waktu ketika bekerja <b>ABSORPTION</b>	Saya begitu menikmati pekerjaan saya sehingga sering tidak menyadari waktu yang berlalu.	WE9	
<b>Bagian 3. Interupsi Kerja</b>			
<b>PILIHAN JAWABAN</b>			
Sangat Tidak Setuju			
Tidak Setuju			
Agak Tidak Setuju			
Netral			
Agak Setuju			
Setuju			
Sangat Setuju			
1. Dalam sehari-hari saya bekerja, pekerjaan saya sering terinterupsi	Pekerjaan utama saya sering terhenti oleh gangguan	IK1	(Junça-Silva <i>et al.</i> , 2020; Ou & Davison, 2011; G. Wang & Suh, 2018)
2. Dalam sehari-hari saya bekerja, saya merasa lingkungan kerja (kondisi ruangan, suhu, rekan kerja, atasan) saya mengganggu	<i>Valid</i> Dalam sehari-hari saya bekerja, saya merasa lingkungan kerja (kondisi ruangan, suhu, rekan kerja, atasan) saya TIDAK mengganggu	IK2	

*Attention Check*

Item Pernyataan	Revisi Pernyataan	Kode	Sumber
<i>Jika saya masih fokus dalam mengisi kuesioner ini, silahkan klik angka 3</i>			
3. Dalam sehari-hari saya bekerja, pekerjaan saya selalu terinterupsi dengan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) (biasanya berupa pesan singkat, WA, email dan teknologi informasi lainnya)	Pesan singkat/wa atau email yang masuk sering mengganggu pekerjaan utama saya	IK3	
4. Dalam sehari-hari saya bekerja, saya merasa TIK menginterupsi kerja saya	Pesan singkat/wa atau email yang masuk sering mengganggu alur kerja saya	IK4	
5. Dalam sehari-hari saya bekerja, penggunaan TIK menghambat konsentrasi saya ketika bekerja	Notifikasi dari perangkat elektronik sering mengganggu konsentrasi saya.	IK5	
6. Dalam sehari-hari saya bekerja, saya terinterupsi dengan tugas lain yang sebenarnya mudah	Tugas-tugas sederhana sering mengalihkan perhatian saya dari pekerjaan utama.	IK6	
7. Dalam sehari-hari saya bekerja, saya terinterupsi dengan pekerjaan yang tidak penting	Pekerjaan yang tidak penting sering mengganggu pekerjaan utama saya.	IK7	
8. Dalam sehari-hari saya bekerja, saya kesulitan menentukan prioritas tugas atau aktivitas yang ada	<i>Valid</i> Dalam sehari-hari saya bekerja, saya kesulitan menentukan prioritas tugas atau aktivitas yang ada	IK8	
9. Dalam sehari-hari saya bekerja, atasan atau rekan kerja saya sering datang untuk sekedar berbincang-bincang atau memberi tugas baru	Rekan kerja atau atasan sering menghentikan pekerjaan saya untuk berbincang atau memberi tugas baru.	IK9	
<p><b>Bagian 4. Kemajuan Karier</b> (DEFINISI: proses di mana seseorang mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan, yang dapat menghasilkan peningkatan jabatan atau tanggung jawab, baik dalam bentuk kenaikan posisi (vertikal) maupun perubahan peran atau tanggung jawab di tingkat yang sama (horizontal)).</p> <p><b>PILIHAN JAWABAN</b> Sangat Tidak Setuju Tidak Setuju Agak Tidak Setuju Netral Agak Setuju Setuju Sangat Setuju</p>			

Item Pernyataan	Revisi Pernyataan	Kode	Sumber
1. Pekerjaan saya sekarang membantu saya menuju lebih dekat dengan tujuan karier saya <b>KEMAJUAN TUJUAN KARIER</b>	Pekerjaan saya sekarang mempercepat pencapaian tujuan karier saya.	KK1	(Weng, 2018; Xie <i>et al.</i> , 2023)
2. Pekerjaan saya sekarang relevan untuk pertumbuhan karier saya <b>KEMAJUAN TUJUAN KARIER</b>	<i>Valid</i> Pekerjaan saya sekarang TIDAK relevan untuk pertumbuhan karier saya	KK2	
3. Pekerjaan saya sekarang menjadi dasar dari pencapaian tujuan karier saya <b>KEMAJUAN TUJUAN KARIER</b>	<i>Valid</i> Pekerjaan saya sekarang menjadi dasar dari pencapaian tujuan karier saya	KK3	
4. Pekerjaan saya sekarang memberi saya kesempatan yang baik untuk menyadari tujuan karier saya <b>KEMAJUAN TUJUAN KARIER</b>	<i>Valid</i> Pekerjaan saya sekarang memberi saya kesempatan yang baik untuk menyadari tujuan karier saya	KK4	
5. Pekerjaan saya sekarang mendorong saya untuk terus memperoleh keahlian baru yang berhubungan dengan pekerjaan <b>PENGEMBANGAN KEMAMPUAN PROFESIONAL</b>	<i>Valid</i> Pekerjaan saya sekarang mendorong saya untuk terus memperoleh keahlian baru yang berhubungan dengan pekerjaan	KK5	
6. Pekerjaan saya sekarang mendorong saya untuk memperoleh pengetahuan baru yang berhubungan dengan pekerjaan <b>PENGEMBANGAN KEMAMPUAN PROFESIONAL</b>	<i>Valid</i> Pekerjaan saya sekarang mendorong saya untuk memperoleh pengetahuan baru yang berhubungan dengan pekerjaan	KK6	
7. Pekerjaan saya sekarang mendorong saya untuk mengakumulasi pengalaman kerja yang berharga <b>PENGEMBANGAN KEMAMPUAN PROFESIONAL</b>	<i>Valid</i> Pekerjaan saya sekarang mendorong saya untuk mengakumulasi pengalaman kerja yang berharga	KK7	
8. Pekerjaan saya sekarang memampukan saya untuk meningkatkan kemampuan profesional saya <b>PENGEMBANGAN KEMAMPUAN PROFESIONAL</b>	<i>Valid</i> Pekerjaan saya sekarang memampukan saya untuk meningkatkan kemampuan profesional saya	KK8	
9. Seberapa besar kemungkinan Anda akan memperoleh promosi dalam 12 bulan mendatang? <b>KECEPATAN PROMOSI</b>	Saya merasa ada kemungkinan besar untuk dipromosikan dalam 12 bulan mendatang.	KK9	
10. Kecepatan promosi saya di organisasi ini sangat cepat	Saya mengalami kemajuan karier yang cepat di organisasi ini.	KK10	

Item Pernyataan	Revisi Pernyataan	Kode	Sumber
<b>KECEPATAN PROMOSI</b>			
11. Kemungkinan untuk dipromosikan di organisasi ini sangat cepat	Di organisasi ini, peluang promosi sangat tinggi.	KK11	
<b>KECEPATAN PROMOSI</b>			
12. Dibandingkan dengan organisasi tempat saya bekerja sebelumnya, posisi di organisasi ini sangat ideal	Posisi saya di organisasi ini lebih ideal dibandingkan dengan pekerjaan sebelumnya.	KK12	
<b>KECEPATAN PROMOSI</b>			
13. Dibandingkan dengan rekan kerja saya, saya dipromosikan dengan cepat	Saya dipromosikan lebih cepat dibandingkan rekan kerja saya.	KK13	
<b>KECEPATAN PROMOSI</b>			
14. Gaji saya meningkat dengan cepat di organisasi ini	<i>Valid</i> Saya puas dengan peningkatan gaji yang saya terima selama bekerja di perusahaan ini.	KK14	
<b>PERTUMBUHAN IMBALAN</b>			
15. Di organisasi ini, kemungkinan peningkatan gaji saya sangat besar	Di organisasi ini, peluang untuk kenaikan gaji sangat tinggi.	KK15	
<b>PERTUMBUHAN IMBALAN</b>			
16. Dibandingkan dengan rekan kerja saya, gaji saya meningkat lebih cepat	<i>Valid</i> Saya merasa kecepatan peningkatan gaji saya lebih cepat dibandingkan dengan rekan-rekan kerja saya.	KK16	
<b>PERTUMBUHAN IMBALAN</b>			
<b>Bagian 5. Job Control Capability</b>			
<b>PILIHAN JAWABAN</b>			
Sangat Tidak Setuju			
Tidak Setuju			
Agak Tidak Setuju			
Netral			
Agak Setuju			
Setuju			
Sangat Setuju			
1. Saya secara efektif dapat memprioritaskan tugas-tugas untuk memenuhi tenggat waktu	<i>Valid</i> Saya secara efektif dapat memprioritaskan tugas-tugas untuk memenuhi tenggat waktu	JCC1	<i>Penulis</i>
2. Saya dapat mengelola waktu dengan efisien untuk mengatasi berbagai tugas berbeda	<i>Valid</i> Saya TIDAK dapat mengelola waktu dengan efisien untuk mengatasi berbagai tugas berbeda	JCC2	

*Attention Check*

*Jika saya masih fokus dalam mengisi kuesioner ini, silahkan klik angka 5*

<b>Item Pernyataan</b>	<b>Revisi Pernyataan</b>	<b>Kode</b>	<b>Sumber</b>
3. Saya mampu mengalokasikan waktu dengan sesuai untuk berbagai aktivitas yang berbeda	Saya dapat mengalokasikan waktu secara efektif untuk berbagai aktivitas kerja.	JCC3	
4. Saya secara aktif mencari kesempatan untuk meningkatkan otoritas dalam pengambilan keputusan	Saya aktif mencari peluang untuk memperluas otoritas dalam pengambilan keputusan.	JCC4	
5. Saya terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak pada peningkatan hasil kerja	Saya terlibat dalam pengambilan keputusan yang meningkatkan hasil kerja.	JCC5	
6. Saya menunjukkan tingkat kepercayaan diri dalam membuat keputusan yang independen untuk mengoptimalkan penyelesaian kerja	<i>Valid</i> Saya menunjukkan tingkat kepercayaan diri dalam membuat keputusan yang independen untuk mengoptimalkan penyelesaian kerja	JCC6	
7. Saya mengorganisasikan tugas kerja untuk memaksimalkan produktivitas	<i>Valid</i> Saya mengorganisasikan tugas kerja dengan baik untuk memaksimalkan produktivitas	JCC7	
8. Saya ahli dalam menciptakan jadwal untuk mencapai tujuan kerja	<i>Valid</i> Saya ahli dalam menciptakan jadwal untuk mencapai tujuan kerja	JCC8	
9. Saya ahli dalam membuat perencanaan untuk mencapai tujuan kerja	<i>Valid</i> Saya ahli dalam membuat perencanaan untuk mencapai tujuan kerja	JCC9	
10. Saya memiliki keahlian teknis yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan efektif	<i>Valid</i> Saya memiliki keahlian teknis yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan efektif	JCC10	
11. Saya terus menerus meningkatkan keahlian teknis sesuai dengan bidang kerja	<i>Valid</i> Saya terus menerus meningkatkan keahlian teknis sesuai dengan bidang kerja	JCC11	
12. Saya terus menerus memperbaharui keahlian teknis sesuai dengan bidang kerja	<i>Valid</i> Saya terus menerus memperbaharui keahlian teknis sesuai dengan bidang kerja	JCC12	

Item Pernyataan	Revisi Pernyataan	Kode	Sumber
13. Saya percaya diri dalam penggunaan teknologi yang dibutuhkan dalam pekerjaan	Saya merasa percaya diri menggunakan teknologi yang diperlukan untuk pekerjaan saya.	JCC13	
14. Saya percaya diri dalam menggunakan alat yang dibutuhkan dalam pekerjaan	Saya merasa percaya diri menggunakan alat-alat yang diperlukan untuk pekerjaan saya.	JCC14	

## Lampiran 2. Sertifikat Kelayakan Etik



KOMITE ETIK PENELITIAN  
RESEARCH ETHICS COMMITTEE  
FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS DIPONEGORO  
FACULTY OF PSYCHOLOGY UNIVERSITAS DIPONEGORO

KETERANGAN LAYAK ETIK  
DESCRIPTION OF ETHICAL CLEARANCE

No: 30/SERTIF/KEPPU/III/2025

Protokol penelitian yang diusulkan oleh:  
*The research protocol proposed by*

Peneliti utama : **Rosaly Franksiska**  
 Nama Institusi : Fakultas Psikologi Universitas DIPONEGORO  
*Name of the Institution : Faculty of Psychology Universitas DIPONEGORO*

Dengan judul :  
*Title*  
**"Analisis Hubungan Beban Kerja dan Work Engagement: Peran Mediasi Job Control Capability"**  
*"Analysis of Relationship between Workload and Work Engagement: Role Job Control Capability Mediation"*

Dinyatakan layak etik sesuai 7 (tujuh) Standar WHO 2011, yaitu 1) Nilai Sosial, 2) Nilai Ilmiah, 3) Pemerataan Beban dan Manfaat bagi Partisipan, 4) Risiko, 5) Bujukan/Eksploitasi, 6) Kerahasiaan dan Privacy, dan 7) Persetujuan Setelah Penjelasan, yang merujuk pada Pedoman CIOMS 2016. Hal ini seperti yang ditunjukkan oleh terpenuhinya indikator setiap standar.

*Declared to be ethically appropriate in accordance to 7 (seven) WHO 2011 Standards, 1) Social Values, 2) Scientific Values, 3) Equitable Assessment and Benefits, 4) Risks, 5) Persuasion/Exploitation, 6) Confidentiality and Privacy, and 7) Informed Consent, referring to the 2016 CIOMS Guidelines. This is as indicated by the fulfillment of the indicators of each standard.*

Pernyataan Layak Etik ini berlaku selama kurun waktu tanggal 19 Maret 2025 sampai dengan tanggal 19 Maret 2026  
*This declaration of ethics applies during the period March 19, 2025 until March 19, 2026*

Mengetahui,  
Dekan,  
Dean,



Prof. Dian Ratri Desiningrum, S.Psi., M.Si., Ph.D.  
NIP. 197809012002122001

Semarang, 19 Maret 2025  
Ketua,  
Chairperson,



Dr. Dinie Ratri Desiningrum, S.Psi., M.Si.  
NIP. 197812252005012001

**Lampiran 3. Pattern Matrix EFA**

	Faktor		
	1	2	3
JCC1	0,608		
JCC3	0,499		
JCC4	0,339		0,463
JCC5			0,904
JCC6			0,730
JCC7	0,603		0,324
JCC8	0,950		
JCC9	0,842		
JCC10	0,745		
JCC11	0,616	0,408	
JCC12	0,537	0,351	
JCC13		0,963	
JCC14		0,838	



FEB UNDIP