

Pengaruh Pemberdayaan Psikologi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Sikap Karier Pegawai Bank Mandiri Bengkulu

Kurniawan¹⁾, Slamet Widodo²⁾, Syamsul Bachri³⁾

Mahasiswa PS Magister Manajemen, Universitas Bengkulu¹⁾

Dosen PS Magister Manajemen, Universitas Bengkulu^{2), 3)}

Corresponding Author: Slametwidodo@unib.ac.id

Abstract. The study aimed to assess whether the psychological empowerment and the emotional intelligence influenced the protean career attitudes. It, then, researched the clerical employees who worked at 'Bank Mandiri' in the area of Bengkulu with some criteria : teller, customer service, general affair and micro loan. Data were collected using a survey questionnaire which was distributed through a link: <https://forms.gle/k8DgqoKEUnaNFchq7>. One hundred and eighty nine surveys were gathered and the data were analysed employing a multiple regression analysis. The results showed that the psychological empowerment and the emotional intelligence variables together influenced positively and significantly the career attitudes. It means that the higher the psychological empowerment and the emotional intelligence, the more positive the protean career attitudes are. Individually, the psychological empowerment had a positive and significant effect on the protean career attitudes; and the emotional intelligence had also a positive and significant effect on the protean career attitudes. The result reflected that empowering employees in running the bank would shape the employees' emotional intelligence and then gave the positive attitude to the employees for their career progression. The employees felt that they contributed to the success of the bank trough their work so they would improve their skills and build a positive emotion to make their own decisions. The protean employee is involved in benefiting others. They tend towards learning and development and have the adaptability to accept change that helps them achieve organizational goals. This protean career attitude generates benefits for employees and Bank Mandiri in Bengkulu Area

Keywords: Psychological Empowerment, Emotional Intelligence, Career Attitudes, Bank

Pendahuluan

Pendekatan lama atau tradisional, yang disebut *career jobs*, adalah karier yang berorientasi secara eksternal kepada suatu individu, menekankan peningkatan vertikal terhadap posisi, status dan penghargaan kerjanya yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dengan struktur organisasi hierarkis yang terdapat dalam manajemen karier tradisional, jalur karier seseorang akan mengikuti hierarki struktur organisasinya. Berbeda dengan karier tradisional, fenomena karier masa kini lebih bergantung kepada individu yang menjalaninya, perubahan ini karena pergeseran kebutuhan pasar dan perubahan dunia bisnis saat ini.

Goleman (2006) menemukan bahwa kecerdasan emosional berpotensi memberikan pemahaman yang lebih besar tidak hanya tentang diri sendiri, tetapi juga tentang ikatan kompleks situasi sosial. Gong *et al.* (2020) menunjukkan bahwa pekerja perlu menjadi lebih terampil dalam menangani emosi di tempat kerja terutama jika ingin mengatasi masalah perekrutan dan retensi profesi saat ini. Adanya pemberdayaan pada Pegawai juga dapat menambah motivasi dan produktivitas kerja Pegawai, sebab pemberdayaan Pegawai sangat membantu meningkatkan partisipasi pegawai secara lebih efektif dan membuat segala sesuatu bisa terlaksana dengan baik.

Permasalahan

Membangun kemampuan karier pegawai Bank Mandiri Area Bengkulu telah dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya melalui pengembangan dan pelatihan. Bank Mandiri Area Bengkulu menyelenggarakan pelatihan *in class training* dan *online training* sesuai dengan peruntukan dan penempatan pegawai. Hal ini dilakukan untuk menghadapi perubahan kerja dimasa mendatang dan membangun sikap karier protean pegawai yang lebih positif.

Bekerja di Bank Mandiri Area Bengkulu harus memiliki ritme yang cepat dan *load* yang banyak. Bank Mandiri Area Bengkulu memiliki 10 jam lembur per minggu di hari kerja adalah, sedangkan pada hari libur sebanyak 6 jam per minggu. Pihak manajemen juga menerapkan target kerja yang mengharuskan pegawai siap bekerja di bawah tekanan. Target kerja ini yang menyebabkan sebagian pegawai Bank Mandiri Area Bengkulu keluar dari pekerjaan, hingga tahun 2020 sebanyak 22 pegawai berhenti dari Bank Mandiri Area Bengkulu.

Berdasarkan fenomena empiris dan praktis yang telah dijelaskan di atas, dengan sikap karier protean yang cenderung berorientasi pada pembelajaran dan semangat kerja serta melihat tantangan karier di Bank Mandiri Area Bengkulu maka perlu diuji lebih lanjut apakah pemberdayaan psikologis dan kecerdasan emosional berpengaruh terhadap sikap karier protean pada pegawai Bank Mandiri Area Bengkulu.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis ingin mengangkat suatu permasalahan sebagai berikut:

Apakah pemberdayaan psikologis dan kecerdasan emosional secara bersama-sama berpengaruh terhadap sikap karier protean Pegawai Bank Mandiri Area Bengkulu?

Tinjauan Pustaka

Sikap Karier

Karier merupakan rangkaian dan kumpulan dari pengalaman yang berhubungan dengan kerja dan aktivitas yang dipengaruhi oleh sikap-sikap serta perilaku individu dalam organisasi (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2016), dari

definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komponen penting dalam karier adalah sikap dan perilaku, dan rangkaian kerja yang berkelanjutan.

Paradigma New Karier

Terdapat kontras antara paradigma lama dan baru pada manajemen karier (Nicholson, 1996) seperti pada Tabel 2.

Tabel 2. Manajemen karier: Paradigma lama dan baru

Paradigma Lama (<i>Career Dependent</i>)	Paradigma Baru (<i>Career Resilience</i>)
• Fokus pada pekerjaan (<i>employment</i>)	• Fokus pada kemampuan untuk dipekerjakan (<i>employability</i>)
• Berorientasi pada satu tugas (<i>single job</i>), satu karir atau satu organisasi	• Berorientasi lebih dari satu tugas atau jalur karir
• <i>Skill</i> yang dibutuhkan untuk pengembangan karir untuk jangka waktu tertentu	• Bisa dimanfaatkan/diterapkan kapan saja diperlukan atau pergantian tugas
• Tanggung jawab pada departemen SDM	• Tanggung jawab pada semua level
• Individu berusaha untuk mencari peluang dipromosikan oleh organisasi	• Organisasi menyediakan kesempatan fasilitas dan <i>tools</i> untuk pengembangan karir
• <i>Win-loss relationship</i>	• <i>Win-win relationship</i>
• Pengembangan yang berorientasi internal	• Pengembangan yang berorientasi pada internal dan eksternal
• Spesialisasi pada satu <i>skill</i>	• <i>Multi skill</i> dan fleksibel

Sumber: Nicholson (1996)

Setiap individu harus berusaha mencoba beradaptasi dalam cara yang menyenangkan dan produktif dengan dinamika yang baru tersebut. Proses tersebut sering disebut *psychological contract* (Hall & Moss, 1998). Ide dari *psychological contract* diambil pada awal tahun 1996 dan digunakan untuk menjelaskan hubungan *employer-employee* (Lin, 2015).

Terdapat dua bentuk *psychological contract*, yaitu *social contract* dan *transactional contract*. Hubungan yang disebut *social contract* terjadi didasarkan pada asumsi jangka panjang dan hubungan *mutually satisfying*, sedangkan *transactional contract* didasarkan pada perubahan manfaat dan kontribusi jangka pendek. Namun sejalan dengan perkembangan yang ada, maka *psychological contract* juga mengalami perubahan dari *old contract* menjadi *new contract* (Hall & Moss, 1998). Pada *old contract*, *protean contract* melekat pada diri seseorang dan pekerjaannya, sedangkan karir kontemporer yang didasarkan pada *protean career* tampak pada Tabel 3.

Tabel 3. Karir kontemporari

1. The career is managed by the person, not the organization	5. The ingredients for success change
2. The career is a lifelong series of experiences, skills, learnings, transitions, and identity changes.	6. The organization provides • challenging assignments • developmental relationships • information and other developmental sources
3. Development is • continuous learning • self-directed • relational • found in work challenges	7. The goal : physiological success
4. Development is not necessarily	

Sumber: Hall & Moss (1998)

Menghadapi pergeseran menuju karir kontemporari, maka perlu adanya tahapan adaptasi baik yang dilakukan oleh organisasi maupun pegawai mereka (Hall & Moss, 1998). Lebih lanjut, Hall dan Moss mengungkapkan sepuluh tahapan proses adaptasi karir kontemporari, yaitu:

1. Mulai dengan *recognition* (pengakuan) bahwa individu yang menciptakan karier mereka sendiri.
2. Menciptakan informasi dan dukungan untuk pengembangan usaha individual itu sendiri.
3. Mengakui pengembangan karier sebagai *relational process* (proses yang berhubungan), di mana organisasi dan *career practitioner* memainkan peran sebagai perantara.
4. Pengintegrasian informasi karier, meningkatkan teknologi, pelatihan karier, dan *consulting* (pemberi nasehat).
5. Menyediakan komunikasi karier yang *excellent*.
6. Mengembangkan perencanaan kerja dan mencegah perencanaan karier.
7. Fokus pada *relationships* dan tantangan kerja untuk pengembangan.
8. Campur tangan *protean career* ditujukan sebagai tantangan kerja dan hubungannya.
9. Menyokong identifikasi *learner* melebihi *job mastery*.
10. Mengembangkan *mind-set* menggunakan sumber daya untuk pengembangan.

Pengaruh Pemberdayaan Psikologi terhadap Sikap Karir

Pemberdayaan psikologis adalah motivasi intrinsik yang dapat membantu menciptakan dan membentuk nilai-nilai, kepercayaan diri dan kemampuan profesional, yang pada gilirannya dapat meningkatkan pekerjaan dan kepuasan diri secara keseluruhan (Spreitzer & Quinn, 1997). Teori penentuan nasib sendiri menunjukkan bahwa individu memiliki kecenderungan bawaan terhadap pertumbuhan dan motivasi intrinsik. Pegawai akan loyal kepada perusahaannya jika mereka dapat mencapai tujuan mereka sendiri di dalam organisasi (Espinoza & Ukleja, 2016).

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Sikap Karier

Orang menjalani perkembangan pemikiran internal saat membuat keputusan tentang perilaku mereka, di mana emosi mengendalikan dan mengatur tindakan mereka (sadar atau tidak sadar); inilah kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional dapat dianggap dalam konteks teori penentuan nasib sendiri (Adigüzel & Kuloğlu, 2019), yang menyoroti pentingnya sumber daya batin individu yang berkembang untuk pengembangan kepribadian dan pengaturan perilaku diri. Teori penentuan nasib sendiri membedakan antara motif intrinsik dan ekstrinsik dan menegaskan bahwa beberapa nilai dan motif secara inheren terkait positif dengan kesejahteraan. Dengan demikian, kecerdasan emosional dapat memprediksi keseluruhan kemampuan pegawai untuk mengaktualisasikan diri; pegawai dengan kecerdasan emosional tinggi memiliki rasa “diri” yang lebih besar (Spence, Oades & Caputi, 2014).

Pemberdayaan Psikologis

Definisi Pemberdayaan Psikologis

Pemberdayaan psikologis adalah konsep penting yang harus dipertimbangkan pada saat berhadapan dengan perubahan dalam dunia kerja. Conger dan Kanguno (2018) menyatakan bahwa pemberdayaan dapat meningkatkan rasa kontrol pribadi individu dan memotivasi mereka untuk terlibat dalam pekerjaan yang nantinya akan menghasilkan sistem manajerial dan organisasi yang positif.

Dimensi Pemberdayaan Psikologi

Pemberdayaan psikologis yang didasarkan pada studi empiris Spreitzer (2015), yang mengoperasionalkan dan telah memvalidasi konstruksi pemberdayaan psikologi, dibahas di bawah ini.

1. Makna

Makna didefinisikan sebagai kesempatan untuk mengikuti tugas yang layak, sepadan dengan waktu, energi dan usaha individu (Menon, 2011; Spreitzer, 2015; Thomas & Velthouse, 2017. Gong, Wu, Huang, Yan & Luo (2020) menambahkan bahwa agar karyawan merasa diberdayakan, mereka perlu memiliki gambaran yang jelas dan memahami dengan jelas ke mana arah organisasi agar mereka dapat membangun rasa makna.

2. Kompetensi

Menurut Menon (2011), kompetensi yang dirasakan menunjukkan kemanjuran diri dan kepercayaan diri sehubungan dengan tuntutan peran. Dimensi diberi label sebagai kompetensi daripada efikasi diri karena fokusnya pada efikasi khusus untuk peran kerja (Spreitzer, 2015). Spreitzer dan Quinn (1997) menyatakan bahwa orang yang diberdayakan memiliki rasa kompetensi; ini berarti mereka yakin akan kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik.

3. Penentuan Nasib Sendiri (*Self-Determination*)

Menurut Spreitzer (2015), penentuan nasib sendiri mengacu pada rasa kontrol dan otonomi individu. Demikian pula, Buitendach dan Hlalele (2015) mengkonseptualisasikan bahwa penentuan nasib sendiri berkaitan dengan pengertian tentang kendali pribadi.

4. Dampak (*Impact*)

Ashforth (2019) mendalilkan bahwa jika individu percaya bahwa mereka dapat berdampak pada sistem tempat mereka berkarier, dan bahwa mereka dapat mempengaruhi hasil organisasi, maka mereka akan dipandang efektif. Temuan studi ini menemukan dampak yang terkait dengan tidak adanya penarikan diri dari situasi sulit dan kinerja tinggi.

Kecerdasan Emosional

Mayer dan Cobb (2010) melaporkan bahwa kecerdasan emosional secara resmi dibentuk dan ditetapkan pada tahun 1990. Namun, beberapa percaya bahwa penggunaan pertama istilah tersebut dalam disertasi doktor yang tidak diterbitkan oleh Payne pada tahun 1968 (Faguy, 2012). Akar kecerdasan emosional dapat dilacak dengan penggunaan konsep kecerdasan sosial oleh Thorndike pada tahun 1920, yang menyangkut kemampuan untuk memahami dan mengelola manusia serta bertindak bijak dalam hubungan antar manusia (Perez, Petricles, Furnham, Schulze & Roberts, 2015).

Definisi Kecerdasan Emosional

Faguy (2012) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional mungkin tampak seperti kontradiksi dalam menjelaskan bahwa bagaimanapun juga emosi yang intens terkadang mengganggu perilaku cerdas. Faguy lebih lanjut melaporkan bahwa emosi adalah motivator utama untuk bertindak dan berfungsi sebagai panduan untuk sukses dan bahagia. Goleman (2006) melaporkan bahwa kecerdasan emosional dapat memprediksi hingga 80% kesuksesan dalam hidup berdasarkan implikasinya. Psikolog dan peneliti lain tampaknya setuju bahwa kecerdasan emosional dapat memiliki nilai prediksi yang signifikan.

Kecerdasan Emosional di Tempat Kerja

Goleman (2006) menemukan bahwa kecerdasan emosional berpotensi memberikan pemahaman yang lebih besar tidak hanya tentang diri sendiri, tetapi juga tentang ikatan kompleks situasi sosial. Gong *et al.* (2020) menunjukkan bahwa pekerja perlu menjadi lebih terampil dalam menangani emosi di tempat kerja terutama jika ingin mengatasi masalah perekrutan dan retensi profesi saat ini. Faguy juga menemukan bahwa mengatur atau mengelola emosi adalah sesuatu yang kita semua lakukan, tetapi orang yang cerdas secara emosional melakukannya dengan sangat baik dan memiliki cara untuk mencapai tujuan tertentu.

Model Pengukuran Kecerdasan Emosional

Beberapa model pengukuran kecerdasan emosional yang berbeda telah dikembangkan untuk mengukur bagaimana kecerdasan emosional mempengaruhi pekerjaan. Beberapa teori menunjukkan bahwa model kecerdasan emosional harus lebih berkembang (Roberts, MacCann, Matthews & Zeidner, 2010). Menurut Goleman (2006), terdapat lima dimensi utama kecerdasan emosional yaitu:

1. Mengenali emosi diri (*Self-Awareness*)

Mengenali emosi diri sendiri merupakan suatu kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. Kemampuan ini merupakan dasar dari kecerdasan emosional, para ahli psikologi menyebutkan kesadaran diri sebagai *metamood*, yakni kesadaran seseorang akan emosinya sendiri.

2. Mengelola emosi (*Self-Regulation*)

Mengelola emosi merupakan kemampuan individu dalam menangani perasaan agar dapat terungkap dengan tepat atau selaras, sehingga tercapai keseimbangan dalam diri individu. Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang ditimbulkannya serta kemampuan untuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan.

3. Memotivasi diri sendiri (*Motivation*)

Prestasi harus dilalui dengan dimilikinya motivasi dalam diri individu, yang berarti memiliki ketekunan untuk menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati, serta mempunyai perasaan motivasi yang positif, yaitu antusiasisme, gairah, optimis dan keyakinan diri.

4. Mengenali emosi orang lain (*Empathy*)

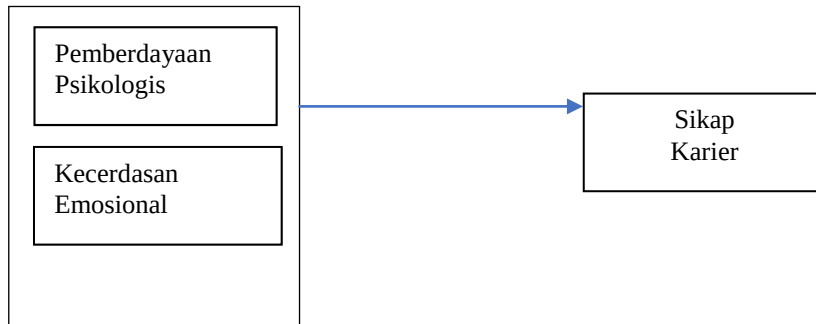
Kemampuan untuk mengenali emosi orang lain disebut juga empati. Kemampuan seseorang untuk mengenali orang lain atau peduli, menunjukkan kemampuan empati seseorang. Individu yang memiliki kemampuan empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan orang lain sehingga ia lebih mampu menerima sudut pandang orang lain, peka terhadap perasaan orang lain dan lebih mampu untuk mendengarkan orang lain.

5. Membina Hubungan (*Social Skills*)

Kemampuan dalam membina hubungan merupakan suatu keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan dan keberhasilan antar pribadi. Keterampilan dalam berkomunikasi merupakan kemampuan dasar dalam keberhasilan membina hubungan.

Kerangka Analisis

Secara konseptual dan empiris dapat dijelaskan bahwa negatif atau positifnya sikap karier protean pegawai dipengaruhi oleh pemberdayaan psikologis dan kecerdasan emosional. Secara skematis, kerangka analisis penelitian ini dapat digambarkan seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Analisis Pemberdayaan Psikologi dan Kecerdasan Emosional terhadap Sikap Karier Pegawai

Pengembangan Hipotesis

Riset empiris telah membuktikan pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap sikap karir protean, seperti Aydogmus (2019) pada pegawai Milenial bahwa ada hubungan yang signifikan antara pemberdayaan psikologis Milenial dan sikap karir protean mereka. Penekanan pada karir protean dengan penelitian pada pemberdayaan psikologis, yang merupakan motivasi intrinsik (Briscoe *et al.*, 2016; Forrier, Sels & Stynen, 2009; Sullivan & Baruch, 2009).

Mengenai pengaruh pemberdayaan psikologis dan kecerdasan emosional pada sikap karir protean, dihipotesiskan bahwa:

H1: Pemberdayaan psikologis dan kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Bank Mandiri Area Bengkulu.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Deskripsi Tanggapan Responden terhadap Pemberdayaan Psikologis

Variabel pemberdayaan psikologis diajukan sebanyak 13 pernyataan dengan empat alternatif pilihan jawaban. Distribusi tanggapan responden terhadap variabel pemberdayaan psikologis dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Tanggapan Responden terhadap Pemberdayaan Psikologis

No	Pernyataan	Skor Jawaban				Rata-rata	Keterangan
		STS	TS	S	SS		
Makna							
1.	Saya menaruh perhatian pada pentingnya hasil tugas atau pekerjaan	4	6	41	138	3,66	Sangat tinggi
2.	Saya percaya bahwa apa yang saya lakukan adalah penting terhadap kesuksesan organisasi	3	5	57	134	3,65	Sangat tinggi
3.	Saya percaya bahwa apa yang saya lakukan adalah penting terhadap kesuksesan diri saya	3	2	34	150	3,75	Sangat tinggi
	Rata-rata Makna					3,66	Sangat tinggi

Kompetensi							
4.	Saya percaya terhadap kemampuan saya	4	0	27	158	3,79	Sangat tinggi
5.	Saya mampu mengerjakan tugas dengan baik	3	1	43	142	3,71	Sangat tinggi
6.	Saya tahu apa yang dikerjakan	2	3	42	142	3,71	Sangat tinggi
7.	Saya percaya dapat menyelesaikan pekerjaan	3	1	35	150	3,76	Sangat tinggi
Rata-rata Kompetensi						3,74	Sangat tinggi
Penentuan nasib sendiri							
8.	Saya memiliki kebebasan dalam menentukan cara kerja	7	25	68	89	3,26	Sangat tinggi
9.	Saya mandiri dalam bekerja	6	8	61	114	3,50	Sangat tinggi
10.	Saya leluasa pada aktivitas kerja	9	19	73	88	3,27	Sangat tinggi
Rata-rata Penentuan nasib sendiri						3,34	Sangat tinggi
Akibat							
11.	Saya melihat diri sendiri sebagai partisipan yang aktif dalam organisasi	3	11	80	95	3,41	Sangat tinggi
12.	Keputusan dan tindakan saya mempunyai pengaruh pada organisasi	5	12	83	89	3,35	Sangat tinggi
13.	Saya merasa pekerjaan saya memberikan dampak kepada organisasi	3	6	69	111	3,52	Sangat tinggi
Rata-rata Akibat						3,43	Sangat tinggi
Rata-rata Pemberdayaan Psikologis						3,57	Sangat tinggi

STS = Sangat tidak setuju, TS = Tidak setuju, S = Setuju, SS = Sangat setuju

Keterangan:

1,00 – 1,75: Sangat rendah

1,76 – 2,50: Rendah

2,51 – 3,25: Tinggi

3,26 – 4,00: Sangat tinggi

Tabel 4 menunjukkan bahwa secara keseluruhan tanggapan responden terhadap pemberdayaan psikologis sangat tinggi ($\bar{x}=3,57$). Dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,74 adalah dimensi kompetensi, pada dimensi ini pegawai percaya terhadap kemampuannya, dapat mengerjakan tugas dengan baik, mengetahui apa yang dikerjakan dan para pegawai percaya dapat menyelesaikan pekerjaannya. Melalui pemberdayaan psikologis, pegawai cenderung melihat dan memengaruhi pekerjaan serta organisasi dengan cara yang lebih berarti. Mereka juga berusaha untuk melakukan pekerjaan lebih optimal, bertindak lebih mandiri, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi sehingga mendorong mereka untuk berperilaku proaktif dalam bekerja.

Selanjutnya dimensi yang memiliki nilai rata rata tertinggi kedua adalah dimensi makna yaitu dengan skor sebesar 3,66, dimana pada dimensi ini pegawai percaya bahwa apa yang kerjakan penting untuk kesuksesan perusahaan dan juga pasti akan berdampak kepada kinerja mereka. Dimensi selanjutnya yang memiliki

rata rata skor yang cukup tinggi sebesar 3,43 yaitu dimensi akibat dimana pada dimensi ini pegawai memposisikan diri untuk aktif berpartisipasi pada setiap pekerjaan karena yakin setiap hasil yang telah mereka usahakan akan dihitung sebagai salah satu bentuk kontribusi pegawai yang pasti akan berdampak bagi performance mereka akhirnya.

Untuk nilai rata-rata terendah dimensi pemberdayaan psikologis adalah terkait penentuan nasib sendiri sebesar 3,34 (sangat tinggi). Rata-rata item dari dimensi ini lebih rendah dibandingkan dengan item dimensi lainnya, misalnya mengenai kebebasan pegawai dalam menentukan cara kerja dan juga kemandirian dalam bekerja.

Deskripsi Tanggapan Responden terhadap Kecerdasan Emosional

Variabel kecerdasan emosional diajukan sebanyak 15 pernyataan dengan empat alternatif pilihan jawaban. Distribusi tanggapan responden terhadap variabel kecerdasan emosional dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Tanggapan Responden terhadap Kecerdasan Emosional

No.	Pernyataan	Skor Jawaban				Rata-rata	Keterangan
		STS	TS	S	SS		
Mengenali emosi diri							
1.	Saya mampu mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi	1	8	80	100	3,48	Sangat tinggi
2.	Saya sadar akan emosi saya sendiri	3	7	66	113	3,53	Sangat tinggi
3.	Saya tahun akan dampak emosi saya sendiri	3	3	68	115	3,56	Sangat tinggi
	Rata-rata Mengenali emosi diri					3,52	Sangat tinggi
Mengelola emosi							
4.	Saya mampu untuk menghibur diri sendiri	3	11	69	106	3,47	Sangat tinggi
5.	Saya dapat melepaskan kecemasan	3	16	84	86	3,34	Sangat tinggi
6.	Saya mampu untuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan	4	6	75	104	3,48	Sangat tinggi
	Rata-rata Mengelola emosi					3,43	Sangat tinggi
Memotivasi diri sendiri							
7.	Saya tekun untuk menahan diri terhadap kepuasan	2	9	80	98	3,45	Sangat tinggi
8.	Saya dapat mengendalikan dorongan hati	3	7	81	98	3,45	Sangat tinggi
9.	Saya mempunyai perasaan motivasi yang positif (antusiasme, gairah, optimis dan keyakinan diri)	3	5	52	129	3,62	Sangat tinggi
	Rata-rata Memotivasi diri sendiri					3,51	Sangat tinggi
Mengenali emosi orang lain							
10.	Saya memiliki rasa empati	3	2	45	139	3,69	Sangat tinggi
11.	Saya peka terhadap perasaan orang lain	3	8	55	123	3,58	Sangat tinggi

12.	Saya lebih mampu untuk mendengarkan orang lain	4	8	70	107	3,48	Sangat tinggi
	Rata-rata Mengenali emosi orang lain					3,58	Sangat tinggi
Membina Hubungan							
13.	Saya dapat berkomunikasi dengan baik kepada setiap anggota organisasi	2	2	76	109	3,54	Sangat tinggi
14.	Saya mampu memahami keinginan rekan kerja	4	9	79	97	3,42	Sangat tinggi
15.	Saya menjalin hubungan yang baik dengan semua anggota organisasi	2	4	49	135	3,67	Sangat tinggi
	Rata-rata Membina Hubungan					3,55	Sangat tinggi
Rata-rata Kecerdasan Emosional						3,52	Sangat tinggi

Keterangan:

- 1,00 – 1,75: Sangat rendah
- 1,76 – 2,50: Rendah
- 2,51 – 3,25: Tinggi
- 3,26 – 4,00: Sangat tinggi

Tanggapan responden secara keseluruhan terhadap variabel kecerdasan emosional dengan nilai rata-rata sebesar 3,52 (sangat tinggi). Hasil ini menandakan respon terhadap item-item variabel kecerdasan emosional sangat tinggi. Responden memberikan tanggapan rata-rata tertinggi pada dimensi mengenali emosi orang lain (3,58), item tertinggi pada dimensi ini sebesar 3,69 terdapat pada pertanyaan nomor sepuluh. Pernyataan ini menyebutkan “saya memiliki rasa empati”. Hasil ini mengindikasikan bahwa pegawai Bank Mandiri Area Bengkulu memiliki rasa empati yang tinggi, terutama empati kepada sesama rekan sekerja. Mereka peka terhadap kesulitan rekan sekerja, mampu mendengar keluh kesah rekan sekerja.

Nilai rata rata tertinggi kedua pada dimensi membina hubungan dengan nilai sebesar 3,55. Hasil mengindikasikan bahwa pegawai Bank Mandiri Area Bengkulu memiliki hubungan kerja yang baik satu sama lain dan memiliki kesefahaman bagaimana harus berkomunikasi dengan sesama rekans kerja di perusahaan. Dimensi selanjutnya pada kecerdasan emosional yang mendapatkan respon sangat tinggi ketiga yaitu sebesar 3,52 untuk mengenali emosi diri. Artinya pegawai Bank Mandiri memiliki kesadaran bahwa menguasai emosi dengan baik merupakan kunci bagaimana pegawai dapat bersosialisasi pada pegawai lainnya dimana saat ini mereka ditempatkan.

Nilai tertinggi keempat yang memperoleh respon dari pegawai yaitu memotivasi diri sendiri. Hal ini berarti bahwa pegawai Bank Mandiri Area Bengkulu memiliki kecenderungan mampu mengelola perasaan. Pegawai pada dimensi ini mampu untuk memotivasi diri sendiri dan memiliki keyakinan untuk selalu tetap optimis apapun kondisi yang sedang mereka hadapi. Nilai tertinggi kelima tanggapan responden terhadap kecerdasan emosional adalah dimensi mengelola emosi dengan nilai rata-rata sebesar 3,43. Pada dimensi mengelola

emosi, nilai item terendah sebesar 3,34 terdapat pada pertanyaan nomor lima. Pertanyaan ini menyebutkan “saya dapat melepaskan kecemasan”. Ada sebagian responden tidak dapat melepaskan kecemasannya, terutama pada hal yang menyangkut target pekerjaan dan rotasi kerja. Target kerja di Mandiri Area Bengkulu sangat tinggi, menuntut pegawai untuk lebih bekerja keras supaya tetap dapat bertahan seperti pada divisi kredit dan pemasaran. Rotasi kerja juga dapat membuat pegawai cemas, rotasi kerja pada level pimpinan di Bank Mandiri Area Bengkulu sering dilakukan. Pergantian pegawai dapat disebabkan karena pengisian jabatan kosong ataupun karena masalah hukuman dan lainnya. Masalah-masalah ini disinyalir membuat pegawai susah dalam mengelola emosinya.

Deskripsi Tanggapan Responden terhadap Sikap Karir Protean

Variabel sikap karir protean diajukan sebanyak 10 pernyataan dengan empat alternatif pilihan jawaban. Distribusi tanggapan responden terhadap variabel sikap karir protean dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Tanggapan Responden terhadap Sikap Karir Protean

No	Pernyataan	Skor Jawaban				Rata-rata	Keterangan
		STS	TS	S	SS		
1.	Organisasi menjelaskan jenjang karier di kantor ini, yang bertujuan agar saya memahami keputusan karier saya	3	6	69	111	3,52	Sangat tinggi
2.	Organisasi terus mengembangkan skill pekerjaan saya agar lebih fleksibel dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi	3	11	64	111	3,50	Sangat tinggi
3.	Saya melatih diri menyampaikan ide, gagasan, serta kemampuan mempengaruhi orang lain.	3	9	70	107	3,49	Sangat tinggi
4.	Saya mampu mengenal lingkungan baru dan perkembangan cara kerja yang akan datang	3	3	62	121	3,59	Sangat tinggi
5.	Saya cukup fleksibel dalam bekerja, baik secara sendiri maupun dengan tim	2	4	56	127	3,63	Sangat tinggi
6.	Saya dapat merespon, meraih, dan mengimplementasikan berbagai perkembangan dari teknologi baru untuk menunjang pekerjaan	1	2	69	117	3,60	Sangat tinggi
7.	Saya terus belajar demi kemajuan karier saya	3	1	45	140	3,70	Sangat tinggi
8.	Saya dapat menjelaskan kesalahpahaman dan menemukan sesuatu yang benar dalam pekerjaan	1	4	68	116	3,58	Sangat tinggi
9.	Saya meneliti dengan cermat pilihan karier saya di kantor ini	3	5	69	112	3,53	Sangat tinggi
10.	Saya mengembangkan kapasitas skill kerja saya	1	2	67	119	3,61	Sangat tinggi
Rata-rata Sikap Karir Protean						3,58	Sangat tinggi

STS = Sangat tidak setuju, TS = Tidak setuju, S = Setuju, SS = Sangat setuju

Keterangan:

- 1,00 – 1,75: Sangat rendah
- 1,76 – 2,50: Rendah
- 2,51 – 3,25: Tinggi
- 3,26 – 4,00: Sangat tinggi

Tabel 6 diketahui tanggapan secara keseluruhan responden terhadap sikap karir protean sebesar 3,58 (sangat tinggi). Nilai rata-rata tertinggi tanggapan responden terhadap sikap karir protean sebesar 3,70 (sangat tinggi) terdapat pada pertanyaan nomor tujuh. Pernyataan ini menyebutkan “saya terus belajar demi kemajuan karir saya”. Hasil ini menunjukkan adanya usaha dari pegawai Bank Mandiri Area Bengkulu untuk terus belajar demi kemajuan karirnya, belajar tidak hanya melalui pendidikan dan pelatihan formal saja.

Untuk tanggapan responden terhadap sikap karier protean rata-rata 3,60 ada pada pertanyaan 5, 6 dan 10 yang membahas mengenai kemampuan pegawai untuk bekerja secara fleksibel baik dalam tim maupun kerja sendiri, kemampuan untuk mengadaptasi perkembangan teknologi dan semangat untuk mengembangkan kapasitas kemampuan. Tanggapan terendah responden terhadap sikap karir protean sebesar 3,49 terdapat pada pertanyaan nomor tiga. Pernyataan ini menyebutkan bahwa “Saya melatih diri menyampaikan ide, gagasan, serta kemampuan mempengaruhi orang lain”. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai melatih diri, tapi ada sebagian kecil pegawai yang tidak melatih diri untuk menyampaikan ide, gagasan dan kemampuan mempengaruhi orang lain, dan ini perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen bank untuk bagaimana dapat meningkatkan kemampuan pegawai terhadap indikator ini, sehingga dengan adanya perhatian manajemen, sikap karir protean pegawai akan lebih positif.

Hasil Analisis Data

Hasil Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan psikologis (X1) dan kecerdasan emosional (X2) terhadap sikap karir protean (Y) pegawai Bank Mandiri Area Bengkulu. Rangkuman dari perhitungan regresi berganda dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Analisis Regresi Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,540	1,418		2,496	0,013
	Pemberdayaan Psikologis	0,291	0,045	0,375	6,442	0,000
	Kecerdasan Emosional	0,355	0,038	0,539	9,276	0,000

Dari Tabel 7 terbentuk persamaan regresi yang diambil dari *unstandardized coefficients*. Persamaan regresi yang terbentuk dari hasil analisis tersebut adalah $Y = 3,540 + 0,291 X_1 + 0,355 X_2$. Berdasarkan persamaan regresi ini, dapat dijelaskan nilai koefisien masing-masing variabel sebagai berikut:

1. Nilai konstanta 3,540 memberikan tekanan bahwa apabila variabel pemberdayaan psikologis dan kecerdasan emosional ditingkatkan satu satuan maka sikap karir protean akan sebesar 354%.
2. Pengaruh variabel pemberdayaan psikologis terhadap variabel sikap karir protean dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,291. Koefisien regresi bernilai positif, artinya variabel pemberdayaan psikologis memiliki arah pengaruh yang positif terhadap sikap karir protean. Artinya, semakin tinggi pemberdayaan psikologis pegawai maka sikap karir protean semakin positif.
3. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap sikap karir protean dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,355. Nilai koefisien regresi kecerdasan emosional memiliki arah pengaruh yang positif. Artinya, semakin tinggi kecerdasan emosional pegawai maka sikap karir protean semakin positif.

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai R^2 yang kecil atau mendekati nol berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen sangat terbatas. Hasil pengujian koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Output Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,861 ^a	0,741	0,738	2,53907

Berdasarkan Tabel 8 diketahui nilai koefisien determinasi sebesar 0,741. Nilai ini memiliki makna bahwa variabel pemberdayaan psikologis dan kecerdasan emosional memberikan kontribusi sebesar 74,1 persen dalam mempengaruhi sikap karir protean. Sedangkan sisanya, sebesar 25,9 persen, dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model ini, seperti misalnya komitmen organisasi.

Komitmen organisasi adalah merupakan perilaku penting yang digunakan untuk menilai apakah seorang pegawai akan bertahan sebagai anggota suatu organisasi. Dengan kata lain komitmen organisasi dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai pada organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Komitmen organisasi berguna bagi organisasi yang ingin menjaga dan memelihara sumber daya manusia atau pegawai yang kompeten.

Pembahasan

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa secara simultan pemberdayaan psikologis dan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap karir protean pegawai Bank Mandiri Area Bengkulu. Artinya, semakin tinggi pemberdayaan psikologis dan kecerdasan emosional maka sikap karir protean semakin positif. Sebaliknya, semakin rendah pemberdayaan psikologis dan kecerdasan emosional pegawai maka sikap karir protean semakin negatif.

Pemberdayaan psikologis pegawai Bank Mandiri Area Bengkulu tergolong sangat tinggi (Tabel 4), pegawai percaya terhadap kemampuannya, dapat mengerjakan tugas dengan baik, mengetahui apa yang dikerjakan melalui pemberdayaan psikologis, pegawai cenderung melihat dan memengaruhi pekerjaan serta organisasi dengan cara yang lebih berarti. Hal ini berarti, melalui pemberdayaan psikologis, pegawai Bank Mandiri merasa diperlakukan secara profesional, diakui dan dihargai kompetensinya oleh koleganya, cenderung lebih berkontribusi terhadap Bank Mandiri. Para pegawai mengembangkan diri dengan meningkatkan ilmu melalui studi lanjut ke tingkat yang lebih tinggi, seperti program magister atau doctoral. Sebagian mereka mengikuti pelatihan yang ditunjukan oleh Bank Mandiri, seperti pelatihan *service excellent*, untuk *teller* dan *customer service*, pelatihan sales untuk pegawai *teller* dan *customer service* terpilih. Khusus, penguasaan standar prosedur operasional dan petunjuk teknis untuk semua posisi seperti teller, customer service, kredit dan urusan umum dilakukan sendiri oleh pegawai dengan motivasi diri sendiri. *Customer service* yang bersertifikasi WAPERD juga merupakan salah satu wujud pemberdayaan psikologis.

Kecerdasan emosional pegawai Bank Mandiri Area Bengkulu termasuk dalam kategori sangat tinggi (Tabel 5), menandakan respon terhadap item-item variabel kecerdasan emosional sangat tinggi, dan ini terbukti dapat memprediksi sikap karir pegawai. Pegawai dengan kecerdasan emosional yang tinggi umumnya memiliki kapasitas yang lebih besar untuk mengintegrasikan pengalaman emosional dengan pikiran dan tindakan mereka.

Sejumlah 77,8 persen pegawai Bank Mandiri Area Bengkulu adalah pegawai usia antara 25-35 tahun. Bertambahnya usia membuat individu memfokuskan perhatian pada karir. Ada tiga alasan mengapa umur mempengaruhi karir. Pertama, karir meningkat sejalan dengan identitas solid mengenai pekerjaan. Dengan bertambahnya usia individu, mereka memfokuskan perhatian pada orientasi karir dengan kestabilan pekerjaan. Kedua, dengan bertambahnya usia, mereka berinvestasi pada karirnya. Semakin banyak waktu dengan energi (atau sumber lain) yang diinvestasikan seseorang dalam karirnya, semakin besar dan kuat komitmen pada karir. Ketiga, sebagai individu yang sudah berumur dan mapan dalam karir, mereka cenderung menutup pilihan karir yang lainnya. Karena kurangnya waktu yang tersedia untuk mempelajari kemampuan baru dan untuk mengembangkan keahlian yang akan membawa penghargaan finansial yang

sepadan. Dengan demikian, maka penting untuk mengelola kecerdasan emosional di tempat kerja, sebagai mana pendapat Briscoe *et al.* (2016) bahwa kecerdasan emosional yang dapat dikelola dengan baik akan menghasilkan kemampuan kerja yang baik juga dan membuat pegawai menjadi lebih produktif dan kesehatan fisik serta mental akan meningkat, sehingga pada akhirnya karir pegawai dapat sukses.

Implikasi Penelitian

Hasil menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap karir protean. Hasil ini menyatakan bahwa pegawai yang menunjukkan pemberdayaan psikologis dan kecerdasan emosional yang tinggi, cenderung akan memiliki sikap karir protean yang positif dan memandang karir sebagai bagian hidup yang berharga dan penting. Pegawai akan mampu meredam rasa ketidakmampuan dan terhindar dari hilangnya kendali atas dirinya sendiri dalam melakukan pekerjaan dan berperilaku sejalan dengan tuntutan profesi. Begitu juga dengan kecerdasan emosional, pegawai dengan kecerdasan emosional yang tinggi umumnya memiliki kapasitas yang lebih besar untuk mengintegrasikan pengalaman emosional dengan pikiran dan tindakan dan mampu untuk menghadapi tugas-tugas yang berhubungan dengan pengambilan keputusan karir.

Hasil ini juga berimplikasi bahwa pegawai bank Mandiri adalah *self-driven dan self-value*. Dalam memutuskan karir, mereka meningkatkan kualitas kerja dengan motivasi sendiri untuk mengikuti pelatihan yang mendukung pekerjaan mereka. Para pegawai memahami bahwa Bank Mandiri merupakan fasilitator. Dorongan yang muncul untuk sukses berkarir merupakan hal yang penting.

Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka penelitian menyimpulkan bahwa secara bersama-sama, pemberdayaan psikologis dan kecerdasan emosional berpengaruh terhadap sikap karir protean pegawai Bank Mandiri Area Bengkulu. Artinya, semakin tinggi pemberdayaan psikologis dan kecerdasan emosional maka sikap karir protean semakin berpengaruh. Sebaliknya, semakin rendah pemberdayaan psikologis dan kecerdasan emosional pegawai maka sikap karir protean semakin berkurang. Secara individu, baik pemberdayaan psikologis maupun kecerdasan emosional juga berpengaruh terhadap sikap karir protean namun kecerdasan emosional memberikan pengaruh yang lebih kuat. Kedua variabel ini memainkan peran yang penting dalam keputusan karir individu pegawai bank Mandiri.

Saran

1. Hasil analisis menggambarkan bahwa pemberdayaan individu pegawai Bank Mandiri mendorong mereka untuk lebih percaya dalam bekerja dan memutuskan karir yang dijalankan. Untuk itu disarankan kepada Bank Mandiri agar melibatkan pegawainya lebih intensif dalam pekerjaan dan pengambilan keputusan supaya mereka merasa berguna. Pelibatkan pegawai ini dipandang sebagai arena melatih emosi para pegawai dalam menerima, menilai, mengelola dan mengontrol informasi dan/atau pendapat.
2. Studi ini juga menyarankan kepada individu pegawai agar mengikuti berbagai uji kompetensi perbankan dan pelatihan atas inisiatif sendiri, bukan menunggu penugasan dari manajemen bank, seperti akuntansi perbankan, *correspondent banking*, *legal audit*, deteksi dini *fraud*, atau mitigasi *early warning system*, dan sebagainya.
3. Pelatihan kepemimpinan patut diikuti oleh setiap pegawai untuk menumbuhkan rasa determinasi diri dalam mengembangkan karir.
4. Individu pegawai juga disarankan untuk tidak hanya meningkatkan keterampilan pada area pekerjaannya, tetapi juga pada skill lain, terutama bidang informasi teknologi. Mereka yang bekerja pada customer service, misalnya, juga dapat meningkatkan skill dengan mengikuti pelatihan bidang pemasaran. Dengan memiliki berbagai keahlian, mereka dapat memutuskan karir yang dijalankan.
5. Bank Mandiri hendaknya transparan dalam program pelatihan perbankan dan informasi teknologi. Setiap individu pegawai berhak mengikuti pelatihan jika memenuhi kriteria yang ditetapkan, seperti pelatihan SOP perpajakan, pengelolaan ATM, pengelolaan administrasi document, standar prosedur kredit mikro/SME/*consumer loan*, dan sejenisnya.

Referensi

- Adigüzel, Z., & Kuloğlu, E. (2019). Examination of the Effects of Emotional Intelligence and Authentic Leadership on the Employees in the Organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(5), 13-30.
- Ashforth, B. E. (2019). The experience of powerlessness in organizations. *Organisational Behaviour and Human Decision processes*, 43(15), 207-242.
- Aydogmus, C. (2018). Millennials' Career Attitudes: The Roles of Career Anchors and Psychological Empowerment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(6), 1-21.
- Aydogmus, C. (2019). Millennial knowledge workers: The roles of protean career attitudes and psychological empowerment on the relationship between

- emotional intelligence and subjective career success. *Career Development International*, 24(4), 297-314.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. (2016). Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Buitendach, J. H., & Hlalele, R. B. (2015). Psychological empowerment and Job satisfaction of Engineers in Petrochemical Industry. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 8(2), 154-170.
- Conger, J. A., & Kanguno, R. N. (2018). The empowerment process: Integration theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-476.
- Espinoza, C., & Ukleja, M. (2016). *Managing the Millennials: Discover the Core Competencies for Managing Today's Workforce*. New York: John Wiley & Sons.
- Faguy, K. (2012). Emotional intelligence in healthcare. *Radiologic Technology*, 83(3), 237-253.
- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: a conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 739-759.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. J. (2016). *Organisasi Perilaku Struktur Proses*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Goleman, D. (2006). Emotional intelligence: What does the research really indicate? *Psychologist*, 41(4), 239-245.
- Gong, Y., Wu, Y., Huang, P., Yan, X., & Luo, Z. (2020). Psychological Empowerment and Work Engagement as Mediating Roles Between Trait Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11(2), 1-7.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employee Adapt. *Organizational Dynamics*, 17(6), 22-37.
- Lin, Y. C. (2015). Are you a protean talent? The influence of protean career attitude, learning-goal orientation and perceived internal and external employability. *Career Development International*, 20(7), 753-772.
- Mayer, J. D., & Cobb, C. (2010). *Emotional Intelligence, Association for Supervision and Curriculum Develop*. November Issue: Educational Leadership.
- Menon, S. T. (2011). Employee empowerment: An integrative psychology approach. *Applied Psychology; An International Review*, 50(1), 153-180.
- Nicholson, N. (1996). Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Informational. *Academy of Management Executive*, 10(4), 40-50.

- Perez, J. C., Petricles, K. V., Furnham, A. E., Schulze, R., & Roberts, R. (2015). Measuring Trait Emotional Intelligence. *Emotional Intelligence an International Handbook*, 181-201.
- Roberts, R. D., MacCann, C., Matthews, G., & Zeidner, M. (2010). Emotional intelligence: Towards a consensus of models and measures. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(10), 821-840.
- Shahab, M. A., Sobari, A., & Udin, U. (2018). Empowering Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Psychological Empowerment and Emotional Intelligence in Medical Service Industry. *International Journal of Economics and Business Administration*, 6(3), 80-91.
- Spence, G., Oades, L. G., & Caputi, P. (2014). Trait emotional intelligence and goal self-integration: important predictors of emotional well-being? *Personality and Individual Differences*, 37(3), 449-461.
- Spreitzer, G. M. (2015). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organisational Dynamics*, 26(2), 37-48.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (2017). Cognitive elements of empowerment: An “Interpretive” model on intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Vos, A. D., & Segers, J. (2013). Self-directed career attitude and retirement intentions. *Career Development International*, 18(2), 155-172.