

## Pengaruh Persepsi Praktik HRM terhadap Kesuksesan Karir Melalui Kemampuan Kerja Serta Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB)

Nabila Fasyariani, Rojuaniah

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul  
nabilafasyariani@student.esaunggul.ac.id

### ABSTRACT

*Every company needs quality human resources so that their work and work produce the best results. Therefore, the company must involve factors that can influence its attitude, namely with the HRM practices provided, in the end it will have a strong influence in increasing its capabilities including the behavior of organizational members to achieve individual career success. The purpose of this study was to see the effect of HRM practices associated with employees' perceptions of career success through employability and civic organizational behavior as mediating variables. This study used a purposive sampling approach involving 160 respondents who are permanent employees of the private banking sector in DKI Jakarta and Tangerang. Data were analyzed using Structural Equation Model (SEM) with SmartPLS 3.0. Some of the findings in this study are that perceptions of HRM practices have an effect on work ability and organizational citizenship behavior, while career success has no effect. Other findings prove that Work Ability and Organizational Citizen Behavior have a mediating role in the relationship between HRM Practices and Career Success. These results are expected to provide an overview of how a stage from start to towards a better career in order to be able to increase income and carry out self-development in the work environment.*

**Keywords:** *Perceptions of HRM Practices, Employability, Organizational Citizenship Behavior, Career Success*

### ABSTRAK

Setiap perusahaan membutuhkan kualitas sumber daya manusia nya agar pekerjaan dan tugasnya menghasilkan hasil yang terbaik. Maka dari itu perusahaan harus melibatkan faktor-faktor yang mampu mempengaruhi sikapnya yaitu dengan praktik HRM yang diberikan, pada akhirnya itu akan berpengaruh kuat dalam meningkatkan kemampuan nya termasuk perilaku warga organisasi guna mencapai kesuksesan karir individu. Tujuan dilakukannya penelitian ini untuk melihat pengaruh praktik HRM yang dikaitkan dengan persepsi karyawan tentang kesuksesan karir melalui kemampuan kerja dan perilaku warga organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan *purposive sampling* dengan melibatkan 160 responden yang merupakan karyawan tetap disektor perbankan swasta di wilayah DKI Jakarta dan Tangerang. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan SmartPLS 3.0. Beberapa temuan dalam studi ini adalah Persepsi Praktik HRM berpengaruh dengan Kemampuan Kerja dan Perilaku Warga Organisasi, sedangkan terhadap Kesuksesan Karir tidak berpengaruh. Hasil temuan lain membuktikan, bahwa Kemampuan Kerja dan Perilaku Warga Organisasi memiliki peran mediasi dalam hubungan antara Praktik HRM dan Kesuksesan Karir. Hasil ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang bagaimana suatu tahapan dari awal hingga menuju

karir yang lebih baik guna dapat meningkatkan pendapatan dan melakukan pengembangan untuk diri sendiri dilingkungan kerja.

**Kata Kunci:** Persepsi Praktik HRM, Kemampuan Kerja, Perilaku Kewargaan Organisasi, Kesuksesan Karir

## PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia sangat penting dalam suatu organisasi, karena efektifitas dan keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada dalam organisasi (Soelton *et al.*, 2021). Pemberian pelatihan kepada karyawan ditujukan untuk meningkatkan kemampuan dan kapasitas mereka untuk bekerja, yang akan berdampak pada seberapa baik mereka menyelesaikan tugas nya (Sinambela & Lestari, 2021). Terutama pada perusahaan perbankan yang bergerak di bidang jasa, di mana unsur karyawan melakukan banyak interaksi dengan nasabah, maka kualitas pelayanan yang disampaikan tidak bisa lepas dari peran para karyawan yang menjadi sumber daya manusia di dalamnya sebagaimana perilaku, dan sikap karyawan mengarah pada *high quality service*, secara strategis bisa diarahkan melalui praktek dan kebijakan dalam manajemen sumber daya manusia yang ada (Wikaningrum, 2011). Berbagai langkah yang dilakukan sebagai usaha meningkatkan kinerja karyawan diharapkan dapat memberi peningkatan hasil yang lebih baik bagi karyawan untuk dapat memberikan kemampuan terbaik mereka demi kepentingan perusahaan, sehingga akan meningkatkan produktivitas yang akhirnya dapat menambah perolehan keuntungan (Kurniati & Rojuaniah, 2023). Untuk menghasilkan hasil terbaik, individu yang berkualitas perlu memiliki lebih banyak sumber daya pribadi, seperti optimisme tentang pekerjaan yang mereka lakukan, stamina mental, harga diri, dan kemampuan mengevaluasi lingkungan kerja (Truss *et al.*, 2011). Kemampuan mengelola sumber daya manusia juga dilihat dari perspektif aturan kerja sebagai sarana pencapaian tujuan strategis organisasi. Tujuan tersebut dilihat sebagai hasil dari proses *top-down* dimana manajemen membagi tugas menjadi pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan di bawah pengawasan atasan (Sofalchian *et al.*, 2018).

Kemampuan kerja bukan hanya sumber daya individu, melainkan dapat diartikan sebagai aset berharga organisasi selama tenaga kerja yang dapat dipekerjakan fleksibel, dapat beradaptasi dengan perubahan dan untuk mengelola tantangan tak terduga yang harus dihadapi organisasi, kemampuan kerja juga dipandang sebagai salah satu faktor paling penting yang mungkin memengaruhi peluang dan persepsi karyawan tentang kesuksesan karir (Giancaspro *et al.*, 2021). Karena Praktik SDM berdampak pada kinerja karyawan di tingkat kelompok melalui keterlibatan kerja. Ketika pekerja rajin bekerja, akan menumbuhkan dedikasi untuk pekerjaan yang dilakukan serta memastikan kelanjutan kebijakan SDM (Maruhum Hutapea *et al.*, 2021). Sumber daya manusia juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan layanan masyarakat, dan perilaku, termasuk perilaku kewargaan organisasi (OCB) (Rahman *et al.*, 2021). Perusahaan dapat membangun

hubungan terbuka dan berkualitas tinggi dengan karyawannya melalui praktik HRM kinerja tinggi, yang menanamkan rasa tanggung jawab dalam tenaga kerja. Untuk menjaga hubungan, tenaga kerja membalasnya dengan perilaku diskresi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Gupta, 2010).

Studi sebelumnya telah membahas mengenai beberapa faktor yang berperan dalam Hubungan kemampuan kerja dan Persepsi praktik HRM yang saling berkaitan (Giancaspro et al., 2021; Schrimpf et al., 2021). Hubungan Persepsi praktik HRM dengan perilaku kewarganegaraan organisasi untuk meningkatkan motivasi dan komitmen untuk bekerja (Quresh et al., 2022). Selanjutnya hubungan antara Persepsi praktik HRM dengan Kesuksesan Karir (Presti & Pluviano, 2015; Xing et al., 2016). Hubungan antara Kemampuan Kerja dengan Kesuksesan Karir berarti kemampuan kerja dipandang sebagai salah satu faktor paling penting yang mungkin memengaruhi peluang dan persepsi karyawan tentang kesuksesan profesional (Presti & Elia, 2020). Hubungan antara Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dengan Kesuksesan Karir dapat membangun karir mereka sendiri sambil memanfaatkan peluang yang diberikan oleh bisnis melalui praktik HRM. Sehingga OCB atau peran tambahan memiliki dampak yang signifikan dalam perilaku organisasi yang bermanfaat (Yang & Chau, 2016). Peneliti berusaha untuk menghubungkan variabel untuk menentukan apakah dan sejauh mana karakteristik organisasi atau individu dapat memprediksi kesuksesan karir.

Penelitian yg dilakukan (Giancaspro et al., 2021) yang telah membahas mengenai hubungan langsung masing-masing variabel Kemampuan kerja, Praktik HRM, OCB, dan kesuksesan karir objektif. Namun demikian, hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu dimana dipenelitian sebelumnya variabel kesuksesan karir hanya focus untuk yang objektif (seperti gaji dan promosi) sedangkan penelitian ini bisa dikatakan lebih luas karena mencakup kesuksesan karir yang objektif dan subjektif (berdasarkan pengalaman kerja,kepuasan,dan kinerja karyawan).

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat adanya pengaruh praktik HRM yang dikaitkan dengan persepsi karyawan tentang kesuksesan karir melalui kemampuan kerja dan perilaku kewargaan organisasi atau OCB pada karyawan perbankan. Dengan adanya variabel-variabel untuk penelitian ini diharapkan cukup membuktikan jika semuanya berhubungan satu sama lain dan akan meningkatkan kemampuan atau kinerja karyawan untuk mencapai kemajuan perusahaan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Persepsi Praktik HRM (*HRM Practices Perception*)**

Praktik HRM adalah berbagai tindakan yang dilakukan oleh organisasi yang ditugaskan untuk berhasil memanfaatkan sumber daya manusia di dalam organisasi untuk memenuhi tujuan dan sasaran organisasi (Beltrán-Martín & Bou-Llusar, 2018). Menurut Ojochona *et al.* (2022) HRM adalah aktivitas yang dipikirkan dengan matang

yang memastikan kompetensi dan kemajuan organisasi. Disisi lain HRM adalah strategi dan unit penting dalam organisasi yang diberi fungsi mengelola sumber daya manusia dalam organisasi itu untuk mencapai keberhasilan organisasi (Bello-Pintado & Garcés-Galdeano, 2017). Praktek HRM juga didefinisikan sebagai kegiatan organisasi yang ditujukan untuk membimbing karyawan dan memastikan bahwa sumber daya ini (karyawan) digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Lam, Cheng & Takeuchi (2009) menyoroti bahwa praktik HRM terkait dengan pelatihan, pengembangan, keterlibatan, dan hubungan memiliki dampak terbesar pada organisasi perilaku kewarganegaraan. Selanjutnya, praktik HRM juga membantu karyawan dan perusahaan karena perilaku kewarganegaraan perusahaan dapat muncul ketika karyawan merasa dihargai dan diakui atas upaya mereka (Mediating *et al.*, 2018). Praktik HRM merupakan aspek kunci dalam mendorong lingkungan kerja yang ramah OCB (Li-Yun *et al.*, 2007)

### **Kemampuan Kerja (*Employability*)**

Kemampuan kerja adalah sifat dan keyakinan pribadi yang membantu orang untuk berhasil dalam lingkungan pekerjaan apa pun (Kovacs, 2022). Menurut Mansour & Dean. (2016). Kemampuan kerja memiliki beberapa arti yang berbeda yaitu kumpulan prestasi dan keterampilan, pemahaman, dan sifat pribadi yang membuat lulusan lebih mungkin untuk memperoleh pekerjaan dan berhasil dalam panggilan yang mereka pilih, menguntungkan diri mereka sendiri, tenaga kerja, masyarakat, dan ekonomi. Dalam fungsi operasional manajemen, Kemampuan kerja merupakan fungsi pengembangan, karena dalam fungsi ini pengembangan kemampuan kerja karyawan sangat diperhatikan yang pada dasarnya sangat berpengaruh terhadap mutu atau bobot hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan (Farlen, 2011). Kemampuan kerja adalah kapasitas individu untuk secara efektif menggunakan pengetahuan, keterampilan dan sikap mereka dalam pengaturan tertentu untuk mencapai potensi mereka secara mandiri dengan mempertahankan pekerjaan mereka sendiri serta mempertahankan orang dengan kemampuan yang sesuai untuk posisi tertentu karena dapat berkontribusi pada kesuksesan secara keseluruhan dan peningkatan kinerja karyawan (Garavan *et al.*, 2012). Menurut Giancaspro *et al.* (2021) kemampuan kerja adalah aset berharga tidak hanya untuk individu tetapi juga untuk perusahaan, apalagi di masa yang mudah berubah seperti sekarang.

### **Perilaku Kewargaan Organisasi / OCB (*organizational citizenship behaviour*)**

OCB didefinisikan sebagai karyawan yang secara sukarela terlibat dalam tindakan diskresi atau peran ekstra di tempat kerja (Haskasap *et al.*, 2022). Peran tambahan menurut Giancaspro *et al.* (2021) yaitu untuk membantu atau mendukung karyawan, melewati jam kerja, mengawasi lingkungan dan ruang, memelihara tempat kerja tetap bersih, meminimalkan pemborosan sumber daya, dan sebagainya, dimana semuanya bermanfaat untuk organisasi. Perilaku kewargaan organisasi atau OCB adalah mengacu pada keterlibatan sukarela seseorang dalam suatu organisasi yang terpisah dari kewajiban kontrak mereka. Misalnya, membantu orang lain dengan

tugas nya, menahan diri untuk tidak mengambil istirahat ekstra, dan mengikuti kemajuan bisnis (Dirbeba Dinka, 2018). Perilaku kewargaan perusahaan yaitu tidak ditentukan dan tidak secara formal terhubung dengan insentif dan prosedur evaluasi kinerja perusahaan (Klotz *et al.*, 2018).

### **Kesuksesan karir ( *Career success* )**

Thomas *et al.*, (2005) mengemukakan bahwa pelatihan atau pengalaman terkait pekerjaan cenderung memprediksi kesuksesan karir dalam meta-analisis. Kesuksesan karir adalah hasil dari pengalaman profesional seseorang serta dapat dicirikan sebagai pencapaian hasil terkait pekerjaan yang diinginkan pada titik mana pun sepanjang pengalaman kerja seseorang dari waktu ke waktu (Arthur *et al.*, 2005). Selain itu, Indikator kesuksesan karir yang objektif paling banyak digunakan adalah kemajuan hierarkis dan pendapatan, yang mencerminkan keyakinan umum bahwa uang dan kekuasaan adalah dua tolok ukur terbaik untuk mengukur seberapa sukses seseorang (Umi. 2003). Kesuksesan karir juga merupakan nilai dari ukuran yang diambil, seperti kompensasi atau jumlah promosi dalam suatu pekerjaan atau profesi, sedangkan kesuksesan karir yang lainnya ditentukan oleh pandangan eksternal (seperti pandangan masyarakat) terhadap sebuah karir (Santos, 2016). Untuk organisasi itu sendiri Keberhasilan karir adalah hasil lain yang bermanfaat yang dapat dilihat sebagai hasil dari manajemen sumber daya manusia yang efektif (Giancaspro *et al.*, 2021).

## **METODE PENELITIAN**

### **Pengukuran**

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode survey dengan menyebarkan kuesioner secara online menggunakan aplikasi *Google Form*. Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert dengan skala 1 - 5 mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Pengukuran variabel Persepsi Praktik HRM (X) di diadopsi dari Gould-williams *et al.* (2007) terdiri dari *Training* (Pelatihan), *Work Environment* (Lingkungan Kerja), *Recruitment and Selection* (Rekrutmen dan Seleksi), *Rewards and Recognition* (Penghargaan dan Pengakuan) diukur dengan 8 item pertanyaan. Pengukuran variabel Kemampuan Kerja (Y1) diadaptasi dari Berntson & Marklund (2007) terdiri dari keterampilan yang dirasakan responden, pengalaman, jaringan, ciri-ciri pribadi, pengetahuan tentang pasar tenaga kerja, diukur dengan 5 item pertanyaan. Pengukuran variabel Perilaku Kewarganegaraan Organisasi atau *OCB* (Y2) diadaptasi dari Podsakoff, Philip M.Scott B. MacKenzie (1999) terdiri dari *Conscientiousness* (Kesadaran), *Courtesy* (Kesopanan), *Altruisme* (Kepedulian) diukur dengan 9 item pertanyaan. Dan untuk variabel Kesuksesan Karir (Z) *Subjektif* dan *Objektif* diukur dengan 5 item pertanyaan. Total pengukuran variabel berjumlah 27 pertanyaan yang secara detail dapat dilihat pada lampiran 2 (operasional variabel) dan lampiran 3 (kuesioner).

### **Populasi dan Sampel**

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner awal (*pretest*) kepada 30 orang responden. Populasi penelitian ini adalah Karyawan disektor Perbankan Swasta. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode survey, untuk mengisi dan menyebarkan kuesioner secara online melalui aplikasi *Google Form*. Sehingga jumlah sampel berjumlah 135 responden (5x27) (Hair *et al.*, 2019). Teknik pengambilan sampel secara *non probability sampling* yang dimana melalui pendekatan *purposive sampling* dengan kriteria yaitu karyawan tetap yang sudah bekerja minimal 1 tahun disektor perbankan swasta.

### Metode Analisa Data

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) PLS 3.0 serta diolah menggunakan aplikasi statistik. Sebelum menyebar kuesioner dilakukan Uji validitas dan reliabilitas dengan analisis faktor menggunakan SPSS. Penelitian dilakukan dengan menggunakan ukuran sampling Kaiser-Myser-Olkin (KMO) dan Measures of Sampling Adequacy (MSA) sebagai ukuran validitas sampel. . Bila nilai KMO dan MSA diatas 0,5 maka analisis faktor dapat diterima, sedangkan nilai KMO dibawah 0,5 tidak dapat diterima. Uji reliabilitas menggunakan pengukuran Cronbach's Alpha.

Variabel Kemampuan Kerja dan Kesuksesan Karir secara keseluruhan dinyatakan valid. Kemudian untuk variabel Persepsi Praktik HRM menyisakan 7 pertanyaan yang valid dari 8 pertanyaan. Untuk variabel Perilaku Warga Organisasi menyisakan 7 pertanyaan yang valid dari 9 pertanyaan. Dengan demikian setelah dilakukan analisis pretest maka dari 27 pertanyaan, yang dinyatakan valid untuk dijadikan kuesioner pada penelitian ini adalah 24 pertanyaan. Setelah diuji 135 responden hasil yang didapatkan tidak begitu baik, maka responden ditambahkan. Jadi, total responden pada penelitian ini adalah sebanyak 160 orang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Demografi Responden

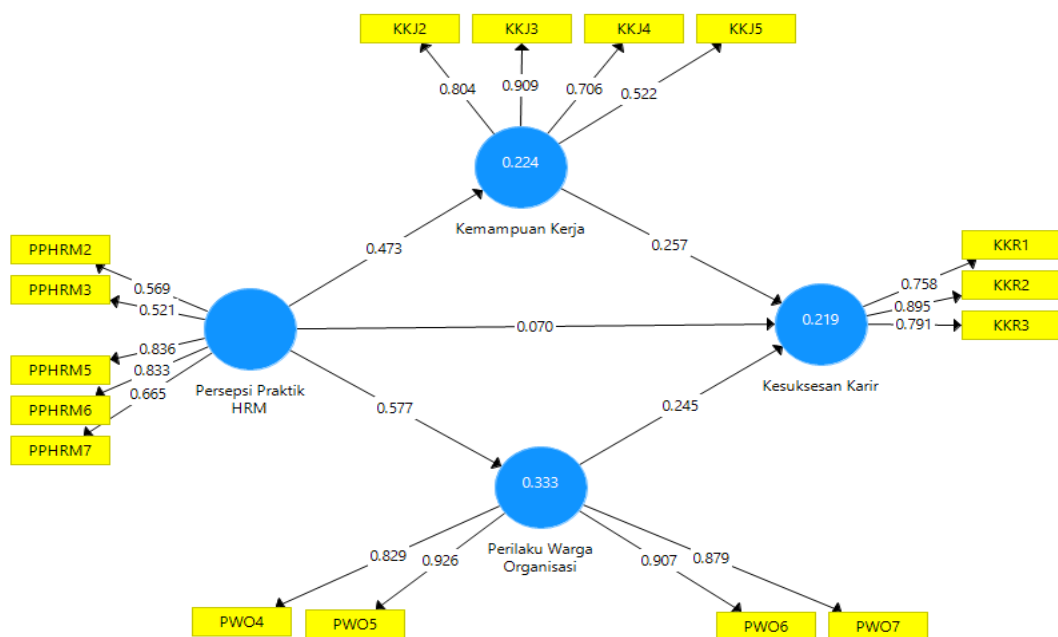
Setelah penyebaran kuesioner yang dilakukan secara online melalui *Google Form*, diperoleh data sebanyak 160 responden dan semuanya memenuhi kriteria yaitu karyawan yang bekerja di sektor Perbankan Swasta dengan masa kerja minimal 1 tahun. Dalam data responden tersebut terdiri dari 112 responden Wanita (70%) dan 48 responden Pria (30%) dengan kategori usia 21-25 tahun sebanyak 136 orang (86,7%), 26-30 tahun sebanyak 17 orang (14,4%), dan 31-35 tahun sebanyak 1 orang (0,6%). Jika dilihat dari pendidikan terakhir, responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sederajat terdapat sebanyak 11 orang (6,9%), S1 sebanyak 143 orang (89,4%), S2 sebanyak 5 orang (3,1%). Berdasarkan data ada beberapa posisi pekerjaan yang ditempatkan karyawan perbankan swasta, yaitu *Teller* sebanyak 45 orang (28,1%), *Customer Service* sebanyak 14 orang (8,8%), *Credit Analyst* sebanyak 17 orang (10,6%), *Marketing Account Officer* sebanyak 84 orang (52,5%).

### Hasil Pre-Test

Pada penelitian ini dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada kuesioner awal (*pre-test*) yang dilakukan pada 30 responden pertama yang memenuhi kriteria dengan jumlah pernyataan kuesioner sebanyak 27 butir. Nilai uji validitas harus > 50 maka akan dinyatakan valid. Hasil menunjukkan bahwa variabel Kemampuan Kerja dan Kesuksesan Karir secara keseluruhan dinyatakan valid. Kemudian untuk variabel Persepsi Praktik HRM menyisakan 7 pertanyaan yang valid dari 8 pertanyaan. Untuk variabel Perilaku Warga Organisasi menyisakan 7 pertanyaan yang valid dari 9 pertanyaan, yang dinyatakan valid untuk dijadikan kuesioner pada penelitian ini adalah 24 pertanyaan. Selanjutnya pada uji reliabilitas seluruh item pernyataan variabel yang tersisa menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 yang artinya reliable.

### Hasil Uji Analisis

Measurement model (*outer model*) dilakukan dengan melihat nilai Outer Loading dan Average Variance Extracted (AVE) dengan ketentuan nilai lebih dari > 50, Uji validitas dilakukan dalam Smart PLS 3.0, dimana hasil uji dinyatakan valid apabila nilai *loading factor* nya adalah  $\geq 70$  (Sarstedt *et al.*, 2017). Terdapat 13 dari 24 indikator variabel yang memiliki nilai loading factor dibawah 0,70. Yaitu KKJ 1 (0,50), KKJ 4 (0,68), KKJ 5 (0,52), KKR 4 (0,09), KKR 5 (0,07), PPHRM 1 (0,48), PPHRM 2 (0,59), PPHRM 3 (0,52), PPHRM 4 (0,31), PPHRM 7 (0,65), PWO 1 (0,23), PWO 2 (0,34), dan PWO 3 (0,47). Hasil perhitungan *Composite Reliability* (CR) dan *Average Variance Extracted* (AVE) pada penelitian ini dapat dikatakan memenuhi syarat secara keseluruhan. Menurut (Sarstedt *et al.*, 2017) nilai yang disyaratkan yaitu  $CR \geq 0,70$  dan  $AVE \geq 0,50$ . Hasil perhitungan untuk CR dan AVE untuk variabel Persepsi Praktik HRM (CR=0,820; AVE=0,625), Perilaku Warga Organisasi (CR=0,936; AVE=0,785), Kesuksesan Karir (CR=0,857; AVE=0,668), dan Kemampuan Kerja (CR=0,831; AVE=0,561). Berdasarkan hasil tersebut maka bisa dilihat ada beberapa indikator variabel yang masih ada dan layak untuk penelitian ini.



**Gambar 1. Outer Model**

Sumber: Data diolah penulis, 2023

**Cross Loading**

Pada penelitian ini ditemukan bahwa korelasi indikator variabel persepsi praktik HRM, kemampuan kerja, perilaku warga organisasi dan kesuksesan karir konstruksya tinggi dibandingkan konstruk lainnya. Hasil analisis menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi pernyataan pada blok tiap variabel lebih baik dibandingkan blok lainnya. Maka *discriminant validity* tersebut telah memenuhi syarat.

**Inner Model**

Pengukuran inner model dilakukan untuk melihat kecocokan model,serta untuk mengukur pengaruh langsung ataupun tidak langsung antar variabel. Untuk mengetahui hasil analisis inner model perlu dilakukannya bootstrapping. Analisis inner model ini meliputi *R Square*, Model Fit, *Path Coeficient*, dan *Indirect Effect*.

**R Square**

**Tabel 1. R Square**

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Kemampuan Kerja</b>	0.224	0.219
<b>Kesuksesan Karir</b>	0.219	0.204
<b>Perilaku Warga Organisasi</b>	0.333	0.328

*R Square* menunjukkan seberapa besar variabel independen memberi pengaruh proporsi varians terhadap variabel dependen. Hasil pada penelitian ini menunjukkan nilai R Square variabel Kemampuan Kerja sebesar 0,224 yang artinya besaran pengaruh variabel Persepsi Praktik HRM terhadap Kemampuan Kerja adalah sebesar 22,4% sedangkan sisanya 77,6% dapat dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang diteliti. Nilai R Square variabel Perilaku Warga Organisasi sebesar 0,333 yang artinya besaran pengaruh variabel Persepsi Praktik HRM terhadap Perilaku Warga Organisasi adalah sebesar 33,3% sedangkan sisanya 66,7% dapat dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang diteliti. Dan nilai R Square variabel Kesuksesan Karir sebesar 0,219 yang artinya besaran pengaruh variabel Persepsi Praktik HRM, Kemampuan Kerja, dan Perilaku Warga Organisasi terhadap Kesuksesan Karir adalah sebesar 21,9% sedangkan sisanya 78,1% dapat dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang diteliti.

**F Square**

**Tabel 2. F Square**

	Kemampuan Kerja	Kesuksesan Karir	Perilaku Warga Organisasi
Kemampuan Kerja		0.063	
Kesuksesan Karir			
Perilaku Warga Organisasi		0.049	
Persepsi Praktik HRM	<b>0.289</b>	<b>0.004</b>	<b>0.498</b>

*F square* menunjukkan pengaruh parsial untuk menghitung besarnya pengaruh antar variabel dengan *Effect Size* atau *F-Square*. Nilai *f square* 0,02 sebagai kecil, 0,15 sebagai sedang, dan nilai 0,35 sebagai besar. Nilai kurang dari 0,02 bisa diabaikan atau dianggap tidak ada efek (Sarstedt *et al.*, 2017). Maka berdasarkan tabel nilai *F Square* yang diperoleh, efek size besar dengan kriteria *F Square* > 0,35 adalah PPHRM terhadap PWO dan PPHRM terhadap KKJ. Dan yang efek sedang yaitu dengan *F Square* antara 0,15 sd 0,35 adalah pengaruh KKJ terhadap KKR dan PWO terhadap KKR. Sedangkan pengaruh diabaikan yaitu PPHRM terhadap KKR karena mempunyai nilai *f square* < 0,02.

**Model Fit**

**Tabel 3. Model Fit**

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.089	0.093
d_ULS	1.074	1.178
d_G	0.379	0.381
Chi-Square	361.588	362.136
NFI	0.724	0.724

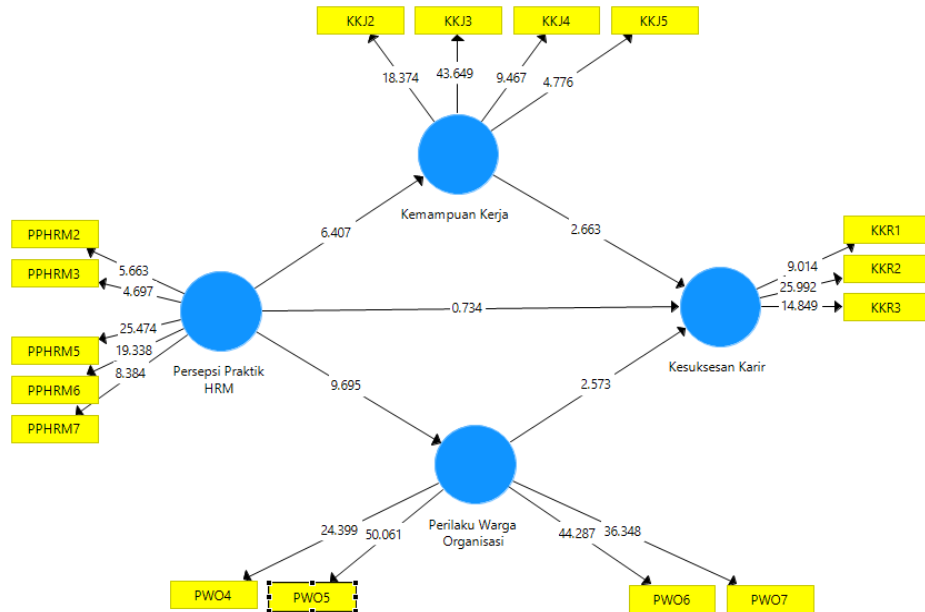
Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini nilai Standardized Root Mean Square (SRMS) adalah sebesar 0,089 atau < 0,10. Kemudian nilai d\_ULS sebesar 1.074..Nilai d\_G sebesar 0.379. Selanjutnya nilai *Chi-Square* adalah sebesar 361.588. Nilai Normed Fit Index (NFI) menunjukkan nilai sebesar 0,724 > 0,90. Maka dapat disimpulkan bahwa model struktural telah memenuhi kriteria model fit (Hair *et al.*, 2019). (Hasil dapat dilihat pada lampiran tabel 15)

**Path Coeficient**

Hasil pengujian hipotesis pertama yaitu Persepsi Praktik HRM terhadap Kemampuan Kerja diterima dengan nilai *T-Statistic* sebesar  $6,407 > 1,96$  dan nilai *P-Value*  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa Persepsi Praktik HRM itu sangat penting di perusahaan karena akan meningkatkan Kemampuan Kerja karyawan itu sendiri. Hipotesis kedua yaitu Persepsi Praktik HRM terhadap Perilaku Warga Organisasi diterima dengan nilai *T-Statistic* sebesar  $9,695 > 1,96$  dan nilai *P-Value*  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa Persepsi Praktik HRM itu akan mempengaruhi Perilaku Warga organisasinya ditempat kerja.

Hipotesis ketiga yaitu Persepsi Praktik HRM terhadap Kesuksesan Karir tidak diterima atau ditolak karena nilai *T-Statistic* sebesar  $0,734 < 1,96$  dan nilai *P-Value*  $0,463 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan tidak adanya pengaruh antara variabel keduanya. Hasil hipotesis keempat yaitu Kemampuan Kerja terhadap Kesuksesan Karir diterima dengan nilai *T-Statistic*  $2,663 > 1,96$  dan nilai *P-Value*  $0,008 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan semakin baik Kemampuan Karyawan ditempat kerja maka akan mempengaruhi Kesuksesan Karir mereka diperusahaan. Hasil hipotesis kelima yaitu Perilaku Warga Organisasi terhadap Kesuksesan Karir diterima dengan nilai *T-Statistic*  $2,573 > 1,96$  dan nilai *P-Value*  $0,010 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan semakin besar Perilaku Warga Organisasi melakukan peran ekstra ditempat kerja maka akan memberi pengaruh untuk Kesuksesan Karir mereka.

Hipotesis ke enam yaitu Persepsi Praktik HRM dan Kesuksesan Karir yang dimediasi oleh Kemampuan Kerja, Hasilnya diterima dengan nilai *T-Statistic* sebesar  $2,549 > 1,96$  dan nilai *P-Value*  $0,011 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan Praktik HRM yang baik akan berpengaruh dengan Kesuksesan ditempat kerja jika kemampuan kerja yang kita miliki itu sepadan dengan hasil pekerjaannya. Dan hasil hipotesis ketujuh adanya pengaruh Persepsi Praktik HRM dan Kesuksesan Karir yang dimediasi oleh Perilaku Warga Organisasi diterima dengan nilai *T-Statistic*  $2,390 > 1,96$  dan nilai *P-Value*  $0,017 < 0,05$ . Hal ini berarti pengaruh Praktik HRM dan Kesuksesan Karir dilihat dari seberapa besar karyawan berkontribusi melakukan peran ekstra atau perilaku organisasinya (bisa lihat ditabel 1).



Gambar 2. Inner Model

Sumber: Data diolah penulis, 2023

Pada pengujian hipotesis dapat diterima atau ditolak dengan melihat nilai signifikansi dari *T-statistic*, dan *P-Value*. Hipotesis dapat dinyatakan diterima apabila nilai *T-statistic* lebih besar dari 1,96 dan nilai *P-Value* harus lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan Path Diagram *T-Value* pada gambar 3 diatas, dapat disajikan pengujian hipotesis model penelitian sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai <i>P-Value</i>	Nilai <i>T-Statistic</i>	Keterangan
H1	Persepsi Praktik HRM berpengaruh positif terhadap Kemampuan Kerja.	0,000	6,407	Data mendukung hipotesis
H2	Persepsi Praktik HRM berpengaruh positif terhadap Perilaku Warga Organisasi.	0,000	9,695	Data mendukung hipotesis
H3	Persepsi Praktik HRM berpengaruh positif terhadap Kesuksesan Karir.	0,463	0,734	Data tidak mendukung hipotesis

H4	Kemampuan Kerja berpengaruh positif terhadap Kesuksesan Karir.	0,008	2,663	Data mendukung hipotesis
H5	Perilaku Warga Organisasi berpengaruh positif terhadap Kesuksesan Karir.	0,010	2,573	Data mendukung hipotesis
H6	Kemampuan Kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan antara Persepsi Praktik HRM dan Kesuksesan Karir.	0,011	2,549	Data mendukung hipotesis
H7	Perilaku Warga Organisasi memiliki peran mediasi dalam hubungan antara Persepsi Praktik HRM dan Kesuksesan Karir.	0,017	2,390	Data mendukung hipotesis

## KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, peneliti memperoleh hasil penelitian yang akan digunakan untuk memenuhi tujuan penelitian ini. Hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini berhasil membuktikan bahwa Persepsi Praktik HRM dan Kesuksesan Karir memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kemampuan Kerja dan Perilaku Warga Organisasi. Sementara Persepsi Praktik HRM sendiri tidak memiliki pengaruh terhadap Kesuksesan Karir. Selanjutnya semakin tinggi Persepsi Praktik HRM yang diberikan ditempat kerja maka akan meningkatkan Kemampuan Kerja mereka dibagian divisi-divisi yang telah ditentukan, selain itu juga akan mendorong Perilaku Warga Organisasi yang sekiranya akan menjadi nilai tambah bagi individu. Seiring berjalannya waktu bekerja, setelah Kemampuan Kerja ditingkatkan maka akan berpengaruh dengan Kesuksesan Karir yang bersifat *subjektif* (pengalaman kerja, kepuasan, dan pandangan masyarakat) ataupun *objektif* (jumlah gaji dan promosi). Dan selanjutnya perilaku proaktif atau warga organisasi juga bisa berpengaruh dalam kesuksesan karir karena semakin karyawan berkontribusi lebih maka itu akan membangun kesuksesan karir mereka sendiri. Artinya individu mampu membuat perubahan positif dalam lingkungan pekerjaannya dengan mengatasi hambatan, meningkatkan kinerja, dan membuat hal yang baru.

Studi ini masih memiliki beberapa keterbatasan atau limitasi yang perlu diperbaiki untuk penelitian selanjutnya, Pertama, responden pada penelitian ini

dibatasi untuk karyawan yang bekerja pada industri perbankan swasta di wilayah DKI Jakarta dan Tangerang, untuk kedepannya penelitian ini sebaiknya memperluas cakupannya lagi dengan memilih responden karyawan pada industri yang berbeda agar bisa melihat hasilnya secara lain. Kedua, penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat ukur karena perlu menghemat waktu dan tenaga, ada kemungkinan bahwa responden tidak menjawab kuesioner dengan benar atau hanya mengisi jawaban kuesioner berdasarkan kondisi ideal yang diharapkan dan bukan kondisi aktual yang terjadi. Ketiga, masih kurangnya variabel yang bervariasi untuk dihubungkan satu sama lain. Dengan diubah atau ditambahkan variabel pada penelitian berikutnya, diharapkan dapat mengembangkan indikator-indikator variabel yang lebih penting dan cocok guna dapat mengeksplorasi empiris lebih jauh dan menyeluruh.

Dengan adanya penelitian ini, adapun implikasinya manajerialnya. Yaitu, terkait persepsi praktik HRM berupa pelatihan ditempat kerja untuk karyawan baru, perusahaan diharapkan dapat mengembangkan keahlian ataupun kompetensi yang dimiliki karyawan agar mereka mampu menemukan *passion* nya sesuai divisi-divisi yang ada diperusahaan. Pelatihan sangat dibutuhkan oleh karyawan karena pelatihan salah satu sarana atau cara yang digunakan oleh instansi atau perusahaan untuk melatih keterampilan (kemampuan) karyawan. Hal ini dilakukan karena dengan meningkatkan kemampuan kerja mereka melalui pelatihan atau *training* maka itu akan berpengaruh dengan produktivitas mereka yang akan memberikan manfaat dan kepuasan bagi karyawan serta tentunya untuk kesuksesan kedepannya. Dan yang selanjutnya diharapkan perilaku organisasinya pun berjalan dengan baik agar karyawan mudah bersosialisasi serta membantu satu sama lain.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, H. (2019). *Self-efficacy, Self-esteem, and Career Success: The Role of Perceived Employability*. 6, 18–32. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1906202>
- Alimuddin, M. I. (2022). *YUME : Journal of Management dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Besar Pendidikan Dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial Makassar ( BBPPKS )*. 5(3), 677–685. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.346>
- Amin, M., Ismail, W. K. W., Rasid, S. Z. A., & Selemani, R. D. A. (2014). The impact of human resource management practices on performance evidence from a public university. *TQM Journal*, 26(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2011-0062>
- Anindita, H., & Muafi, M. (2021). Pengaruh Kepribadian Proaktif, Kinerja Kerja, Promosi Diri terhadap Kesuksesan Karir Karyawan Ponpes Surya Global. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 11(3), 206–216. <https://doi.org/10.18196/bti.113141>
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005a). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202. <https://doi.org/10.1002/job.290>

- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005b). *Career success in a boundaryless career world y. 202*(January 2004), 177–202.
- Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., & De Jong, S. B. (2013). How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545–572. <https://doi.org/10.1111/joms.12028>
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284–309. <https://doi.org/10.1108/00251740810854168>
- Basuki, B., Widyanti, R., Yulianti, F., & Lamsah, L. (2021). Pengaruh Praktik Sumber Daya Manusia Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. *AL-ULUM: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 7(1), 102–115. <https://doi.org/10.31602/alsh.v7i1.4688>
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.
- Bello-Pintado, A., & Garcés-Galdeano, L. (2019). Bundles of HRM practices in family and non-family firms: the impact on enhancing performance. *International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 2971–2992. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1391311>
- Beltrán-Martín, I., & Bou-Llugar, J. C. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 99–110. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.02.001>
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). *Work & Stress : An International Journal of Work, Health & Organisations The relationship between perceived employability and subsequent health. October 2014*, 37–41. <https://doi.org/10.1080/02678370701659215>
- 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>
- Boxall, P., & MacKy, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Choon, O., & Corresponding, H. (2018). *The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Performance in the Manufacturing Sector in Malaysia. 8*(2), 129–147. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.12826>
- Clarke, M. (2018). Rethinking graduate employability: the role of capital, individual attributes and context. *Studies in Higher Education*, 43(11), 1923–1937. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1294152>
- Dam, V. (2006). *Employability Claudia M . Vanderr Heijdean D. 45*(3), 449–476.

<https://doi.org/10.1002/hrm>

- de Cuyper, N., & de Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152–172. <https://doi.org/10.1108/004834811111106057>
- Dirbeba Dinka, D. (2018). Organizational Citizenship Behaviour and Employees' Performance Assessment: The Case of Dire Dawa University. *American Journal of Theoretical and Applied Business*, 4(1), 15. <https://doi.org/10.11648/j.ajtab.20180401.13>
- Farlen, F. (2011). *FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" YOGYAKARTA*.
- Finansial, P., Profesional, P., Pasar, P., Lingkungan, D. A. N., Terhadap, K., Karir, P., Pajak, K., Mahasiswa, P., Universitas, A., & Bangsa, P. (2022). *Jurnal akuntansi bisnis pelita bangsa-vol 7 no. 1 – juni 2022 penghargaan finansial, pengakuan profesional, pertimbangan pasar kerja, dan lingkungan kerja terhadap pemilihan karir sebagai konsultan pajak pada mahasiswa akuntansi universitas pelita bangsa*. 7(1), 60–74.
- Forrier, A., Verbruggen, M., & Cuyper, N. De. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain : The relationship between job transitions , movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56–64. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.007>
- Fu, Y. K. (2013). High-performance human resource practices moderate flight attendants' organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Social Behavior and Personality*, 41(7), 1195–1208. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.7.1195>
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Garavan, T. N., Nilsson, S., & Ellström, P. (2012). Employability and talent management: Challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26–45. <https://doi.org/10.1108/03090591211192610>
- Giancaspro, M. L., Manuti, A., Lo Presti, A., & De Rosa, A. (2021). Human resource management practices perception and career success: The mediating roles of employability and extra-role behaviors. *Sustainability (Switzerland)*, 13(21). <https://doi.org/10.3390/su132111834>
- Gina Gaio Santos. (2016). Career barriers influencing career success A focus on academics' perceptions and experiences. *The Eletronic Library*, 34(1), 1–5.
- Gould-williams, J., Davies, F., Gould-williams, J., Davies, F., Gould-williams, J., & Davies, F. (2007). *Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes EXCHANGE THEORY TO PREDICT THE EFFECTS OF HRM PRACTICE ON EMPLOYEE.* 9037. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>
- Grant, A. M. (2009). Getting Credit for Proactive Behaviours.Pdf. *Personnel Psychology*, 62, 31–55.

- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a “strong HR system” on organisational outcomes: A stakeholder perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686–1702. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565657>
- Guest, D., & King, Z. (2004). Power, innovation and problem-solving: The personnel managers’ three steps to heaven? *Journal of Management Studies*, 41(3), 401–423. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00438.x>
- Gupta, V. ; S. S. (2010). *DEVELOPING A SET OF HIGH PERFORMANCE HRM PRACTICES AND EXPLORING ITS RELATIONSHIP WITH OCB AND ORGANIZATIONAL JUSTICE*. 464–469.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566–584. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Haskasap, E., Saner, T., Eyupoglu, S., & Haskasap, C. S. G. (2022). *Influence of Organizational Democracy on Organizational Citizenship Behaviors in Digital Transformation : Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment for Smart Services*.
- Hayati, S. (2015). Peran Efikasi Diri, Persepsi Human Resource Management Practices (Hrmp) Terhadap Inovasi Kerja Dengan Sukses Karir. *Humanitas*, 12(2), 118–129. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v12i2.3840>
- Hecht, T. D., & Allen, N. J. (2009a). Playing to win : Biological imperatives , self-regulation , and trade-offs in the game of career success. *Journal of Organizational Behavior*, 30(January 2004), 839–862.
- Hecht, T. D., & Allen, N. J. (2009b). Psychological success : When the career is a calling y Introduction : The Value of a Dual Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 30(December 2003), 839–862.
- Heijden, B. Van Der, Rousseau, D. M., Bozionelos, G., Hoyland, T., & Miao, R. (2015). *Employability and Job Performance as Links in the Relationship Between Mentoring Receipt and Career Success: A Study in SMEs*. <https://doi.org/10.1177/1059601115617086>
- Heslin, P. A., Keating, L. A., & Minbashian, A. (2019). How Situational Cues and Mindset Dynamics Shape Personality Effects on Career Outcomes. *Journal of Management*, 45(5), 2101–2131. <https://doi.org/10.1177/0149206318755302>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of HRM on Financial Performamnce. *Human Resource Management*, 38(3), 635–672.
- Husin, S., Chelladurai, P., & Musa, G. (2012). HRM Practices, organizational citizenship behaviors, and perceived service quality in golf courses. *Journal of Sport Management*, 26(2), 143–158. <https://doi.org/10.1123/jsm.26.2.143>

- Indryani, N. W. S., & Ardana, I. K. (2019). Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(9), 5527. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i09.p09>
- Ingarianti, T. M., & Chusairi, A. (2020). Kesuksesan Karier Subjektif sebagai Identitas Karier Karyawan *Success of Subjective Career As Employee Career Identity*. 28(2), 201–216. <https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.43401>
- Klotz, A. C., Bolino, M. C., Song, H., & Stornelli, J. (2018). Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 629–647. <https://doi.org/10.1002/job.2259>
- Kovacs, I. (2022). DIGITAL MARKETING EMPLOYABILITY SKILLS IN JOB ADVERTISEMENTS – MUST-HAVE SOFT SKILLS FOR ENTRY-LEVEL WORKERS : A CONTENT ANALYSIS. 15(1), 178–193. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2022/15-1/11>
- Kurniati, N., & Rojuaniah, D. I. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Integritas Perilaku Dan. 1(5), 1153–1172.
- Kusuma, N., Djudi, M., & Prasetya, A. (2016). PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KEMAMPUAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi||Pada Karyawan Para-Medis Rsia Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 31(1), 199–208.
- Li-Yun, S., Samuel, A., & Kenneth, S. L. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: a Relational Perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1302008271&Fmt=7&clientId=4574&RQT=309&VName=PQD%5Cnpapers2://publication/uuid/513BA1CF-E49A-4C2A-8ED5-DB00D8D52A03>
- Ling, T. C., & Nasurdin, A. M. (2010). Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia. *Journal of Applied Business Research*, 26(4), 105–116. <https://doi.org/10.19030/jabr.v26i4.311>
- Lo Presti, A., Magrin, M. E., & Ingusci, E. (2020). Employability as a compass for career success: a time-lagged test of a causal model. *International Journal of Training and Development*, 24(4), 301–320. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12198>
- Mahardika, M. D., & Kistyanto, A. (2020). Pengaruh Kepribadian Proaktif terhadap Kesuksesan Karier melalui Adaptabilitas Karier. *FORUM EKONOMI: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 22(2), 185–195.
- Mahir Asshidiq, M. (2018). PENGARUH PELATIHAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA VARIABEL INTERVENING. *Energies*, 6(1), 1–8. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1120700020921110%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.reuma.2018.06.001%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.arth.2018.03.044%0Ahttps://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1063458420300078?token=C039B8B13922A2079230DC9AF11A333E295FCD8>
- Mansour, B. El, & Dean, J. C. (2016). Employability Skills as Perceived by Employers

- and University Faculty in the Fields of Human Resource Development (HRD) for Entry Level Graduate Jobs. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 04(01), 39–49. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2016.41005>
- Maruhum Hutapea, T., Indradewa, R., Yanuar, T., Syah, R., & Fajarwati, D. (2021). HR Practices, Employment Engagement, Job Crafting, Organizational Citizenship Behavior Affect Task Performance (Bekasi City Banking Company). *Journal of Multidisciplinary Academic*, 5(3), 234–239. <https://doi.org/10.51971/joma.v5n3.058106021>
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42(2), 197–219. <https://doi.org/10.1080/0042098042000316100>
- Mediating, T. H. E., Of, R., Human, I. N., Management, R., & Outcomes, J. O. B. (2018). *THE MEDIATING ROLE OF VIRTUOUSNESS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND*. 58(August).
- Nauta, A., van Vianen, A., van der Heijden, B., van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233–251. <https://doi.org/10.1348/096317908X320147>
- Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 152–168. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12136>
- Noor, A. (2009). Examining Organizational Citizenship Behavior as The Outcome of Organizational Commitment: A Study of Universities Teachers of Pakistan. *Army Public College of Management Sciences*, 2(1), 1–23.
- Novrilisma Perdana, M. R., & Mustafa EQ, Z. (2023). Pengaruh kemampuan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh motivasi berprestasi pada PT. Dimensi Ruang Digital di Yogyakarta. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(6), 2528–2537. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i6.2872>
- Ojochona, R., Nnia, I., & Sr, M. (2022). *HRM Practices and Organisational Performance*. 24(1), 1–22.
- Pamungkas, V. D. (2021). *PENGARUH PRAKTIK-PRAKTIK HRM DAN WORK INVOLVEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN SEKTOR PELAYANAN PUBLIK DENGAN MEDIASI KOMITMEN AFEKTIF DI MASA PANDEMI COVID-19* Title.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Podsakoff, Philip M.Scott B. MacKenzie, R. H. M. F. (2018). TRANSFORMATIONAL LEADER BEHAVIORS AND THEIR EFFECTS ON FOLLOWERS' TRUST IN LEADER, SATISFACTION, AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS. *European Scientific Journal*, ESJ, 14(25), 322.

<https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n25p322>

- Prayoga, N. B. S., Nugraha, N. A. &, & Fasoahah. (2021). ANALISIS PELATIHAN DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA PERSONEL MILITER DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Dharma Ekonomi*, 28(53), 10–20.
- Presti, A. Lo, & Elia, A. (2020). *Is the Project Manager ' s Road to Success Paved Only with Clear Career Paths ? A Dominance Analysis of the Additive Contributions of Career Attitudes and Employability Factors*. <https://doi.org/10.1177/8756972819891344>
- Presti, A. Lo, Ingusci, E., Magrin, M. E., Manuti, A., & Scrima, F. (2019). *Employability as a compass for career success: development and initial validation of a new multidimensional measure*. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12161>
- Presti, A. Lo, & Pluviano, S. (2015). *Looking for a route in turbulent waters: Employability as a compass for career success*. *May*. <https://doi.org/10.1177/2041386615589398>
- Quresh, T. ., Akbar, A., Khan, M. ., Sheikh, R. ., & Hijazi, S. . (2022). Formalizing the HRM and firm performance link: the S-curve hypothesis. *International Journal of Human Resource Management*, 33(5), 898–929. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1746682>
- Rahman, M. F., Susanti, E., & Rojuaniah, R. (2021). The Role of Training Satisfaction and Work Engagement on Employee's OCB. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(4), 44. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v8i4.2439>
- Ratnasari, D. M., & Bambang, S. S. (2018). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Mediator Kemampuan Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 58(1), 211–218.
- Robert, H. (2013). Employability and Career Success: Bridging the Gap Between Theory and Reality. *Bulletin of the Geological Institutions of the University of Uppsala*, 38(3–4), 207–288.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23–41. <https://doi.org/10.1108/00483480710716704>
- Sarstedt, M., & Christian M. Ringle, and J. F. H. (2009). Partial least squares structural equation modeling with R. In *Practical Assessment, Research and Evaluation* (Vol. 21, Issue 1).
- Schrimpf, M., Froehlich, D. E., & Venegas, B. C. (2021). Hrm policies' impact on employees' employability: The role of age climate and the offering of developmental measures. *Administrative Sciences*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/admsci11030079>
- Seibert, S. E., Kraimer, M., & Crant, J. M. (2001). What Do Proactive People Do? *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874.
- Simbolon, A. S., Padliansyah, R., & Karunia, E. (2021). *Hubungan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kinerja Perguruan Tinggi di Kalimantan*. 5(1), 69–

78.

- Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 10(1), 178–190. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v10i1.330>
- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219–1247. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00911.x>
- Soelton, M., Saratian, E. T. P., Erlangga, A., Arief, H., Kamalia, Y., Syah, T. Y. R., & Aulia, I. N. (2021). Organizational Citizenship Behavior, What Does Really Matter? *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(4), 462–472. <https://doi.org/10.31842/journalinobis.v4i4.197>
- Sofalchian, F. H., Abkenari, H. A., & Fadaee, M. (2018). The Impact of Organizational Innovation on the Performance of Manufacturing Firms Through Innovation Capabilities in Process and Product. *Iranian Journal of Optimization*, 10(2), 75–80. [www.ijo.iaurasht.ac.ir](http://www.ijo.iaurasht.ac.ir)
- Spurk, D., Abele, A. E., & Volmer, J. (2011). *The Career Satisfaction Scale : Longitudinal measurement invariance and latent growth analysis*. 315–326. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02028.x>
- Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019). Antecedents and Outcomes of Objective Versus Subjective Career Success: Competing Perspectives and Future Directions. *Journal of Management*, 45(1), 35–69. <https://doi.org/10.1177/0149206318786563>
- STEPHEN A. STUMPF, JONATHAN P. DOH, AND WALTER G. TYMON, J. (2006). THE STRENGTH OF HR PRACTICES IN INDIA AND THEIR EFFECTS ON EMPLOYEE CAREER SUCCESS, PERFORMANCE, AND POTENTIAL. *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the Career Deal: the Psychological Contract As a Framework for Understanding. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7 Nov), 821–838. <http://doi.wiley.com/10.1002/job.341>
- Sukmajati, M. (2020). Pengaruh kepribadian proaktif terhadap kepuasan karir dan kinerja karyawan dengan kreativitas karyawan sebagai variabel intervening. 17(2), 39–48.
- Sunaryo, A., Dewianawati, D., & Ardiansya, V. Y. (2023). CITIZENSHIP BEHAVIOR ( OCB ) TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PT . PLN. 6(1), 55–68.
- Susilowati, N., Mahmud, A., Baswara, S. Y., & Khuluq, H. (2021). Pengaruh Kepribadian Proaktif, Communication Skills, Family Responsibilities Terhadap Kesuksesan Karir. *Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*, 18(1), 1–8. <https://doi.org/10.21831/jep.v18i1.38580>
- Tabiu, A., Pangil, F., & Othman, S. Z. (2016). *Management Science Letters*. 6, 395–408. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2016.4.006>
- Tanzila, F. G. (2023). PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN.

- Thomas, W. H. N., Lillian, T. E., Kelly, L. S., & Daniel, C. F. (2005). Predictors of Objective and Subjective Career Success: a Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367.
- Thompson, M., & Heron, P. (2005). Management capability and high performance work organization. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 1029–1048. <https://doi.org/10.1080/09585190500120806>
- Truss, P. K., Soane, E., Delbridge, P. R., Alfes, K., Shantz, A., & Petrov, G. (2011). *The International Journal of Human Employee engagement , organisational performance and individual well-being : exploring the evidence , developing the theory. June 2013*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.552282>
- Umi,2003. (n.d.).
- Van Dam, J. E. G., Van Den Oever, M. J. A., & Keijsers, E. R. P. (2004). Production process for high density high performance binderless boards from whole coconut husk. *Industrial Crops and Products*, 20(1), 97–101. <https://doi.org/10.1016/j.indcrop.2003.12.017>
- Van der Heijden, B. I. J. M., de Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156–164. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.12.009>
- van Harten, J., De Cuyper, N., Guest, D., Fugate, M., Knies, E., & Forrier, A. (2020). Introduction to special issue on HRM and employability: mutual gains or conflicting outcomes? *International Journal of Human Resource Management*, 31(9), 1095–1105. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1740457>
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592–605. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2012-0110>
- Wei, M., Liao, K. Y. H., Chao, R. C. L., Mallinckrodt, B., Tsai, P. C., & Botello-Zamarron, R. (2010). Minority Stress, Perceived Bicultural Competence, and Depressive Symptoms Among Ethnic Minority College Students. *Journal of Counseling Psychology*, 57(4), 411–422. <https://doi.org/10.1037/a0020790>
- Wikaningrum, T. (2011). Praktek dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Perbankan Syariah. *Jurnal Siasat Bisnis*, 15(1), 99–122. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol15.iss1.art8>
- Xing, Y., Liu, Y., Tarba, S., & L, S. C. (2016). Author ' s Accepted Manuscript. *Intern. Journal of Production Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.010>
- Yang, Fu ; Chau, R. (2016). *Proactive personality and career success*.