

BAB I

PENDAHULUAN

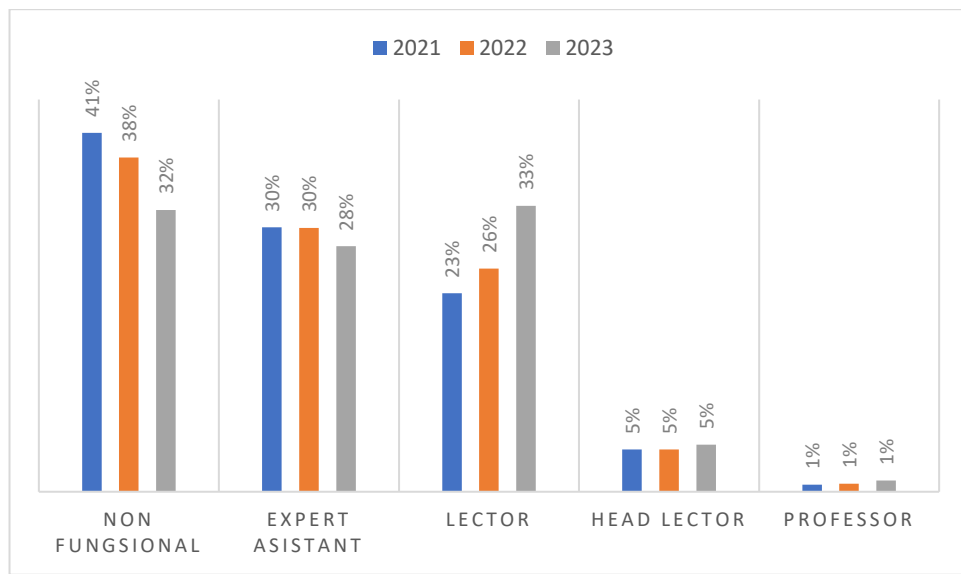
1.1. LATAR BELAKANG

Perguruan tinggi merupakan organisasi yang menyelenggarakan pendidikan tinggi, baik pihak swasta/ masyarakat maupun pemerintah yang menyelenggarakannya dan terdapat tiga kewajiban perguruan tinggi yang disebut dengan tridharma perguruan tinggi yaitu penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat (UUD RI Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi). Dalam tiga tahun terakhir, Indonesia telah mengalami fluktuasi jumlah pendidikan tinggi dari 4.481 di tahun 2021 menjadi 4.522 di tahun 2022, dan turun menjadi 4.437 pada tahun 2023 menurut data statistik Pendidikan tinggi. Pada tahun 2023 di Indonesia terlihat dari fakta bahwa saat ini terdapat 125 universitas negeri dan 2841 universitas swasta di bawah kemendikbud dan 1300 di bawah kemenag dan 71 di bawah kementerian lainnya. Sektor pendidikan tinggi di Indonesia sangat penting bagi pembangunan sosial-ekonomi, menyediakan pendidikan berkualitas dan keterampilan untuk pertumbuhan ekonomi. Sektor ini mengurangi kemiskinan dan ketidaksetaraan, membuka kesempatan kerja yang lebih baik, dan menarik investasi. Perluasan ini mendorong inovasi, mempromosikan penelitian, dan menarik investasi. Pemerintah dan lembaga-lembaga harus terus berinvestasi dan mempromosikan pendidikan tinggi untuk masa depan yang sejahtera.

Untuk menunjang kualitas perguruan tinggi diperlukan dosen yang sukses dalam karir akademik (Harahap et al., 2022). Kesuksesan karier merupakan aspek fundamental dalam bidang manajemen sumber daya manusia, yang berdampak pada individu maupun organisasi, menurut Jawahar & Liu (2016), Arthur (2005) dan Judge et al.(1995) bahwa karier merupakan rangkaian pengalaman yang berhubungan dengan peran yang dijalani oleh individu seumur hidup. Dan beberapa individu percaya bahwa mendedikasikan hidup mereka untuk bekerja dengan mengorbankan pengalaman lain adalah salah satu cara mencapai kesuksesan karier.

Menurut Al-Ghazali (2020) Studi tentang kesuksesan karier di tempat kerja telah menarik minat para peneliti karena memahami anteseden kesuksesan karier sangat penting untuk mengembangkan kerja yang kompeten dan juga membantu

untuk mencapai kesuksesan organisasi. Kemudian dalam penilaian akreditasi terdapat instrumen jabatan fungsional dosen, jabatan akademik dosen merupakan jabatan keahlian dengan jenjang tingkatan dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi, terdiri dari Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, serta Profesor (Peraturan Menteri Pendayagunaan Tenaga dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2013).



Gambar 1. 1 Jabatan Akademik Dosen Swasta di Indonesia

Sumber: Statistik Pendidikan tinggi 2023

Berdasarkan data dari tahun 2021-2023 di atas terdapat indikasi ketimpangan dalam transisi jabatan fungsional, di mana jumlah tenaga pengajar mendominasi dibandingkan jabatan fungsional lainnya dan jabatan yang paling tinggi seperti lektor kepala dan guru besar jumlahnya sangat sedikit.

Selain jabatan fungsional dosen sebagai penanda kesuksesan karir dosen bahwa gaji termasuk kedalam dimensi kesuksesan karir seseorang pada umumnya termasuk dosen (Abu Said et al., 2015; Crisan, 2022; Debus et al., 2024; Santos, 2016; Varela & Premeaux, 2023a; Zhang et al., 2022). Dan survei yang dilakukan oleh Pertiwi dkk (2023) tentang riset kesejahteraan dosen tahun 2023 bahwa *take home pay* dosen kurang dari tiga juta rupiah dan hal ini terjadi di seluruh Indonesia dengan tidak adanya perbedaan *odd ratio* yang signifikan antara domisili Indonesia Barat, Tengah dan Timur dengan karakteristik responden dan ini berpengaruh terhadap kepuasan karirnya sebagai dosen. Dan pada tekno.tempo.co

(2024) saat ini terjadi kesenjangan upah dosen di Indonesia dengan munculnya tagar jangan jadi dosen di media sosial dan salah satu konsekuensi dari kesuksesan karir adalah pandangan dan sikap individu terhadap karir (Spurk et al., 2019), selaras dengan apa yang disampaikan oleh ketua umum forum profesi dosen Republik Indonesia pada detiknews.com (2024) bahwa masih banyak gaji dosen di bawah upah minimum regional.

Perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten merupakan institusi pendidikan yang memiliki peran penting dalam menghasilkan tenaga profesional yang siap berkontribusi dalam pembangunan daerah (Azizah, 2021). Banten, seperti banyak wilayah di Indonesia, mengalami penurunan jumlah pendidikan tinggi, Tahun 2021 Berjumlah 113, tahun 2022 berjumlah 111 dan 104 di tahun 2023. Telah terjadi *trend* penurunan jumlah perguruan tinggi swasta dibawah kementerian pendidikan kebudayaan riset dan teknologi menimbulkan persaingan yang dapat mendorong institusi untuk mengembangkan strategi dan inovasi. Dan sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang harus dikembangkan dan dimanfaatkan oleh perguruan tinggi untuk merealisasikan tujuan perguruan tinggi dan sumber daya manusia dalam konteks perguruan tinggi salah satunya adalah dosen sebagaimana yang tertuang dalam lampiran peraturan badan akreditasi nasional perguruan tinggi Republik Indonesia no 3 tahun 2019.

Kualitas perguruan tinggi yaitu dapat dilihat dari status akreditasi dan unsur instrumen penilaian akreditasi salah satunya adalah sumber daya manusia (Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 3 Tahun 2019 tentang Instrumen Akreditasi Perguruan Tinggi). berikut adalah data akreditasi perguruan tinggi di Provinsi Banten pada lingkup KEMDIKBUDRISTEK pada tahun 2023.

Tabel 1.1 Akreditasi Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Banten

Provinsi	A	B	C	Unggul	Baik Sekali	Baik	Jumlah
Banten		8	0		8	48	64

Sumber: <https://direktori.lldikti4.id/>, dan <https://www.banpt.or.id/> 2025

Sementara jumlah perguruan tinggi di Provinsi Banten pada lingkup KEMDIKBUDRISTEK pada tahun 2023 sebagai berikut:

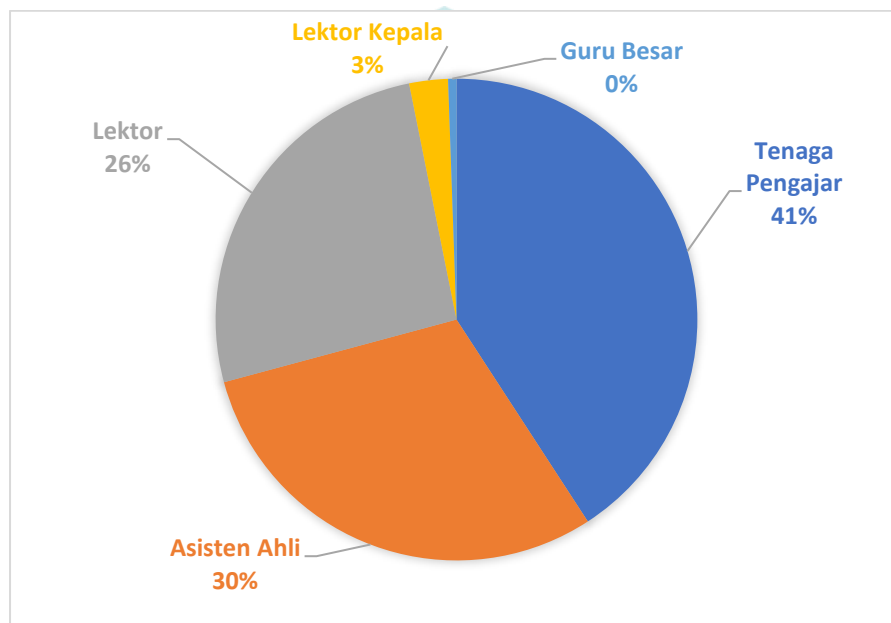
Tabel 1.2 Bentuk Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Banten

Provinsi	Universitas	Institut	Sekolah Tinggi	Akdemi	Akademik Komunitas	Politeknik	Jumlah
Banten	36	4	27	11		8	86

Sumber: <https://direktori.lldikti4.id/> 2025

Berdasarkan data tersebut memberikan informasi bahwa perguruan tinggi terakreditasi mencapai 74,4%, dengan status akreditasi Unggul sebanyak 0.0 %, Baik Sekali sebanyak 0,09 %, Baik sebanyak 55,8 % dan 25,5% Tidak terakreditasi.

Dan jabatan akademik dosen perguruan tinggi swasta di Banten dan berdasarkan laporan kinerja LLDIKTI IV pada tahun 2022-2023 bahwa kenaikan jabatan akademik dosen masih menjadi permasalahan terutama terkait dominasi tenaga pengajar.



Gambar 1. 2 Jabatan Akademik Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Banten

Fenomena dominasi “tenaga pengajar” dalam jabatan akademik dosen di perguruan tinggi swasta di Banten dapat menjadi masalah serius karena berpengaruh terhadap kualitas akademik institusi dan kesejahteraan dosen itu sendiri, Tanpa adanya peningkatan jabatan akademik, kualitas penelitian (Eckhaus & Davidovitch, 2020; S. Lee & Bozeman, 2005), pengajaran (Darling-Hammond & Cook-Harvey, 2018), dan pengabdian kepada masyarakat juga cenderung stangnan (Damanik et al., 2021; Damayanti et al., 2021).

Jabatan/ posisi akademik merupakan pencapaian karir akademik dosen yang seharusnya dicapai selama karirnya menjadi dosen, dalam dimensi kesuksesan karir dalam konteks dosen yang mencakup faktor-faktor yang dapat diamati secara eksternal diantaranya posisi jabatan fungsional yang berfungsi sebagai penanda untuk menilai kemajuan seseorang dalam konteks jenjang karir akademik (Abu Said et al., 2015; Crisan, 2022; Santos, 2016).

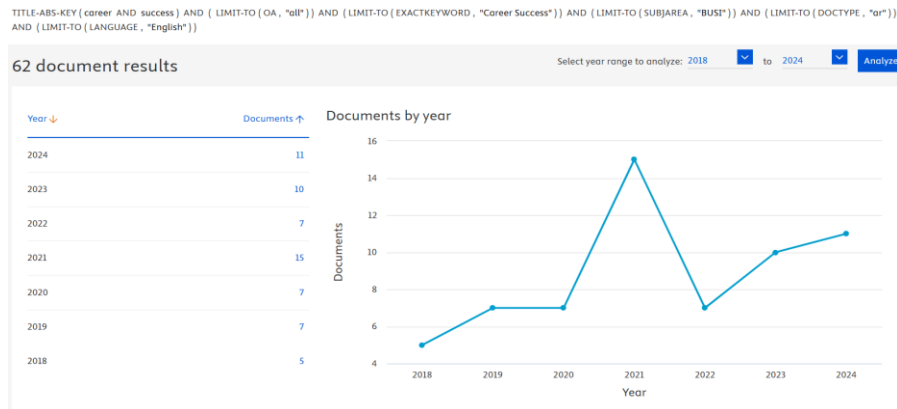
Tabel 1. 3 Hasil Survei Kesuksesan Karir Subjektif Pra Penelitian

Indikator	Alternatif Jawaban					Rata-rata	Keterangan
	1	2	3	4	5		
Tingkat keberhasilan yang telah dicapai dalam karier	5	4	5	12	1	3.00	Kurang Puas
Kemajuan dalam mencapai tujuan karier secara keseluruhan	4	6	11	5	1	2.74	Kurang Puas
Tingkat kemajuan dalam memenuhi tujuan terkait penghasilan	2	9	2	0	3	1.52	Sangat Tidak Puas
Kemajuan dalam mencapai tujuan untuk kenaikan jabatan	3	6	6	8	4	3.15	Kurang Puas
Tingkat pengembangan keterampilan baru yang relevan dengan karier	3	2	8	10	4	3.37	Kurang Puas
Kesimpulan						2.96	Kurang Setuju

Sumber: Data Primer

Berdasarkan hasil observasi pada sejumlah dosen perguruan tinggi swasta di Banten bahwa pada indikator dengan nilai rata-rata terendah yaitu pada nomor tiga sehingga dapat disimpulkan bahwa responden yaitu terkait dengan kemajuan dalam memenuhi peningkatan penghasilan yang artinya bahwa responden kurang puas terhadap pendapatan yang dihasilkan selama karirnya dan dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa responden menyatakan kurang puas terhadap karirnya sebagai dosen.

Penelusuran penelitian yang tentang kesuksesan karir dengan menggunakan kata kunci “*career success*” pada sumber scopus.com diperoleh sebanyak 62 dokumen pada rentang waktu 2018-2024, *subject area business management accounting*, artikel berbahasa inggris dan *open access*. Berdasarkan hasil analisa bahwa terjadi *trend* peningkatan jumlah publikasi hasil penelitian terkait dengan *career success*. (Gambar 1.3)

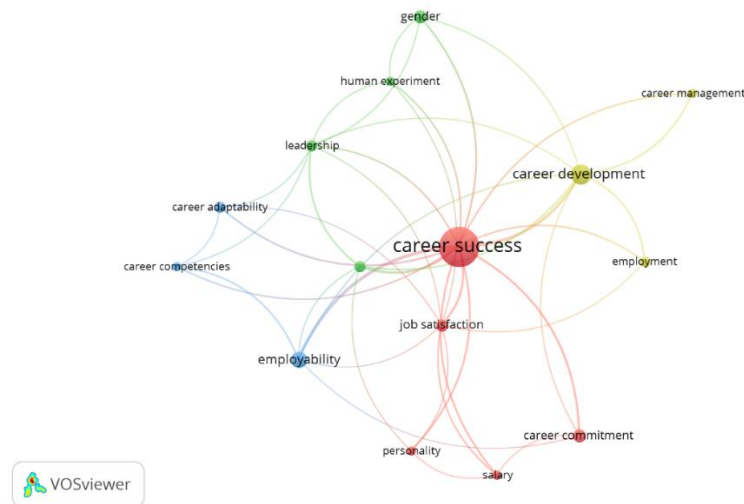


Gambar 1. 3 Jumlah Publikasi Artikel tentang Kesuksesan Karir

Dalam penelitian akademis, sangat penting untuk mempertimbangkan perspektif objektif yang berkaitan dengan faktor-faktor yang dapat diukur ketika menilai kesuksesan karier dan perspektif subjektif yang berkaitan dengan persepsi pribadi terhadap pemenuhan karirnya. Dan menurut Crisan (2022), Varela dan Premeaux, (2023b) kesuksesan karier dengan dimensi objektif dan subjektif memiliki korelasi moderat sehingga layak dipisahkan diantara keduanya. Oleh karena itu dengan dimensi subjektif dan objektif, kita dapat memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh tentang kesuksesan profesional dan faktor-faktor penentu yang mempengaruhi hasil karier (Abu Said et al., 2015; Bo & Zi-Jing, 2014; Sherif et al., 2020).

Berbagai penelitian telah menyelidiki faktor-faktor yang berkontribusi untuk mencapai kesuksesan karier dan kesuksesan karier di antara karyawan adalah perhatian utama bagi organisasi dan individu, menurut Lent dan Brown (2006) teori karier sosial kognitif (*Social Cognitive Career Theory* atau SCCT) teori ini menjelaskan bagaimana kesuksesan karier individu dapat dipengaruhi oleh interaksi antara faktor pribadi dan lingkungan. faktor pribadi yaitu kepribadian proaktif mengacu pada kecenderungan disposisi seseorang untuk terlibat dalam aktivitas proaktif, menunjukkan inisiatif, dan meramalkan kemungkinan dan masalah di tempat kerja. Kualitas ini termasuk mengadopsi sikap proaktif dalam pekerjaannya, yang mencakup mencari peluang untuk maju, menunjukkan kreativitas, dan mengelola pengembangan profesionalnya sendiri (Seibert et al., 2001). Individu dengan kepribadian proaktif dicirikan oleh kecenderungan mereka untuk terlibat dalam perilaku yang dimulai sendiri, berorientasi pada perubahan,

dan berfokus pada masa depan, yang penting untuk mencapai kesuksesan karier (Seibert, Grant, et al., 1999). Sangat penting untuk mengakui peran yang dimainkan individu dalam kesuksesan karier mereka sendiri (Russo et al., 2014).



Gambar 1. 4 Hasil Analisis Bibliometric

Hasil analisis bibliometric dengan *co-word* analisis dengan menggunakan basis data jurnal ilmiah (scopus), dengan menggunakan kata kunci “*career success*” pada rentang waktu 2018-2023 dengan *subject area business management accounting*, artikel berbahasa inggris dan *open access*, dan ukuran node menunjukkan seberapa sering kata kunci tersebut muncul dalam dataset. Semakin besar node, semakin sering kata kunci tersebut ditemukan (Donthu et al., 2021). Dan ukuran node *personality* masih terlihat kecil yang menandakan bahwa variabel *personality* jarang ditemukan (*under-research*).

Berikut adalah beberapa penelitian yang menguatkan bahwa *proactive personality* berpengaruh terhadap kesuksesan karir objektif di antaranya adalah Zhang et al (2022), penelitiannya pada karyawan yang berasal dari berbagai industri dan organisasi, dan berdasarkan *systematic review* dan menganalisis data dari 244 publikasi kuantitatif yang melibatkan 266 studi individual yang dilakukan oleh Spurr et al (2019), dan mekanisme keberpengaruhannya juga diwarnai dengan variabel mediasi seperti efikasi diri. Dan dalam meta-analisis dan tinjauan literatur yang dilakukan oleh Bo dan Zi-Jing (2014) bahwa *proactive personality* memiliki

pengaruh baik secara langsung terhadap kesuksesan kari objektif dengan variabel mediasi seperti Inovasi, pengetahuan politik, dan inisiatif karir. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Agustina dan Muhammad (2019) dan Turban (2017) menunjukkan ketidak berpengaruh antara *proactive personality* terhadap kesuksesan karir objektif. *Proactive personality* tidak hanya berpengaruh terhadap kesuksesan karir objektif tapi juga memiliki pengaruh terhadap kesuksesan karir Subjektif (Agustina & Muhammad, 2019; Bo & Zi-Jing, 2014; Jawahar & Liu, 2016; Zhang et al., 2022).

Dan berdasarkan hasil observasi pra penelitian terhadap beberapa dosen perguruan tinggi swasta di Banten bahwa dosen masih menghadapi kesulitan dalam mengenali atau menciptakan peluang, rendahnya komitmen mencapai tujuan, kurangnya keberanian untuk mendukung ide-ide inovatif. Berikut adalah hasil obervasi tersaji pada tabel 1.4

Tabel 1. 4 Hasil Survei *Proactive Personality* Pra Penelitian

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Rata-rata	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Menemukan peluang baru.	3	2	8	10	4	3.37	Kurang Setuju
2	Menyadari peluang lebih awal.	1	2	6	9	9	3.85	Setuju
3	Mencari cara baru untuk meningkatkan hidup.	1	1	4	12	9	4.00	Setuju
4	Mencari cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu	1	1	4	12	9	4.00	Setuju
5	Melihat ide menjadi kenyataan sangat menggembirakan.	1	1	7	11	7	3.81	Setuju
6	Menghadapi hal yang tidak disukai.	1	1	6	11	8	3.89	Setuju
7	Keyakinan dan usaha untuk mencapai tujuan meskipun peluangnya kecil	1	5	10	5	6	3.37	Kurang Setuju
8	Komitmen kuat untuk menyelesaikan proyek meskipun menghadapi hambatan	1	7	5	8	6	3.41	Kurang Setuju
9	Kemampuan untuk menciptakan perubahan positif di lingkungan.	2	0	6	10	9	3.89	Setuju
10	Keberanian untuk mendukung ide-ide inovatif meskipun menghadapi perlawanan	2	3	10	6	6	3.41	Kurang Setuju
Kesimpulan							3.70	Setuju

Sumber: Data Primer

Menurut teori *social cognitif career theory* selain individu yang memengaruhi kesuksean karir yaitu faktor lingkungan yaitu dukungan organisasi, Konsep *perceived organizational support* pertama kali diusulkan oleh Eisenberger, yang mendefinisikannya sejauh mana karyawan menganggap organisasi mementingkan kontribusi mereka dan memperhatikan kepentingan pribadi mereka (Jiahuan et al., 2023). Dengan kata lain istilah dukungan organisasi yang dipersepsikan menggambarkan bagaimana orang memandang kontribusi yang diberikan pemberi kerja, tempat mereka bekerja, terhadap kesejahteraan mereka, ini tentang keyakinan bahwa organisasi berkomitmen untuk karyawannya, kesuksesan

mereka, dan kesejahteraan mereka (Abu Said et al., 2015; Chen & Liu, 2022). POS telah membantu bagi individu dalam mencapai kesuksesan karir mereka, mempromosikan faktor-faktor seperti prestasi kerja, kepuasan, dan komitmen (Ingarianti et al., 2022). Penelitian juga mengungkapkan bahwa POS secara positif terkait dengan niat untuk tetap tinggal dan kesuksesan karir, memediasi hubungan antara POS dan *turn over intention* (Liu & Liu, 2016).

Perceived organizational support berdampak terhadap kesuksesan karir baik secara objektif maupun subjektif yang dimediasi oleh *work engagement* berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Abuzaid (2023) studinya dilakukan pada karyawan dilayanan kesehatan Yordania. Kemudian hasil penelitian Dose dkk (2019) dengan subjek penelitian psikolog di Negara Perancis bahwa dukungan organisasi berpengaruh langsung terhadap kesuksesan karir objektif dan subjektif, dan Ocampo dkk (2018) menyatakan juga bahwa dukungan organisasi memberikan pengaruh terhadap kesuksesan karir subjektif dan objektif melalui *career adaptability* karyawan diberbagai sektor di Filipina dan tidak berpengaruh secara langsung. Kemudian Liu dan Liu (2016) menyatakan bahwa dukungan organisasi berkontribusi pada kesuksesan karir subjektif individu, studinya pada perawat yang bekerja di enam organisasi nonprofit di China. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Bhatti dkk (2017a) di Arab Saudi dengan unit analisis *knowledge workers* yang bekerja di berbagai organisasi di sana, termasuk universitas pemerintah dan rumah sakit POS menyimpulkan bahwa POS langsung yang signifikan terhadap *career satisfaction*. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Oubibi et al (2022a), penelitiannya dilakukan di Provinsi Zhejiang, Tiongkok, dengan fokus pada para guru dari berbagai tingkat pendidikan membuktikan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan (POS) memengaruhi kepuasan karir guru melalui mediasi *job crafting* dan *work engagement* ataupun secara langsung.

Tabel 1. 5 Hasil Survei *Perceived Organizational Support* Pra Penelitian

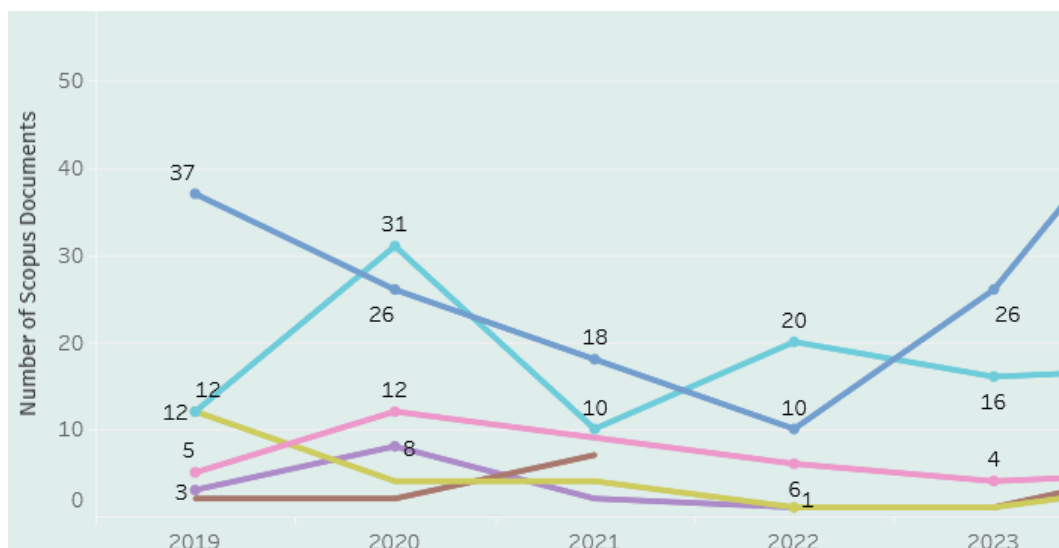
No	Indikator	Alternatif Jawaban					Rata-rata	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Komitmen untuk Membantu	2	1	10	10	4	3.48	Setuju
2	Penyediaan Sumber Daya	3	4	8	7	5	3.26	Kurang Setuju
3	Perlakuan yang Adil	3	4	8	6	6	3.30	Kurang Setuju
4	Penghargaan terhadap Kontribusi	4	4	7	9	3	3.11	Kurang Setuju
5	Pertimbangan terhadap Tujuan dan Nilai	4	3	9	7	4	3.15	Kurang Setuju
6	Kepedulian terhadap Pendapat	4	2	10	9	2	3.11	Kurang Setuju
7	Kesejahteraan Karyawan	4	6	8	8	1	2.85	Kurang Setuju
8	Prioritas Kepentingan Karyawan	5	4	8	8	2	2.93	Kurang Setuju
Kesimpulan							3.15	Kurang Setuju

Sumber: Data Primer

Berdasarkan hasil observasi yang tersaji dalam tabel 1.5 di atas menunjukkan bahwa organisasi berusaha membantu sebaik mungkin terhadap kebutuhan dosen, namun disisi lain seperti penyediaan sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tridharma yang dapat berdampak pada efektivitas kerja, perlakuan yang adil dalam semua aspek pekerjaan, penghargaan kontribusi, pertimbangan tujuan dan nilai-nilai profesional dosen, kepedulian Institusi terhadap pendapat atau ide dalam hal tridharma, kepedulian terhadap kesejahteraan dosen, dan menjadikan dosen sebagai prioritas masih kurang.

Disisi lain ketika karyawan memiliki sumber daya yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan baik, mereka akan lebih termotivasi dan merasa terlibat dalam pekerjaan mereka. Hal ini berdampak positif pada kesuksesan karir karena karyawan yang terlibat lebih produktif dan lebih mungkin mencapai tujuan karirnya, maka *work engagement* juga memiliki pengaruh terhadap keberhasilan karir dari perspektif objektif (Abuzaid, 2023; Cheng et al., 2024). Dan berpengaruh terhadap kesuksesan karir subjektif (Abuzaid, 2023; Chen et al., 2021; Cheng et al., 2024; B.-K. Joo & Lee, 2017a; Kaya & Karatepe, 2020a; Koekemoer et al., 2020; Y. Lee et al., 2016; T. Wang & Gao, 2022). Dan berdasarkan hasil analisis *bibliometric* pada Gambar. 1.3. bahwa topik *work engagement* jumlahnya masih relatif sedikit sehingga tidak terlihat pada data set pengamatan.

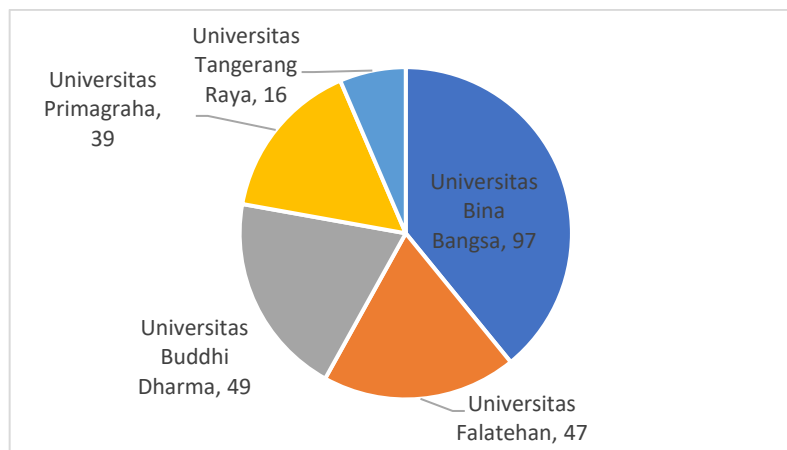
Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas bahwa konsep *work engagement* memiliki peran penting dalam kesuksesan karir, karena mencerminkan keadaan psikologis yang positif, memuaskan, dan bertahan lama, yang ditandai dengan vitalitas, dedikasi, dan keterlibatan mendalam dalam pekerjaan seseorang. Keterlibatan kerja tidak hanya mendorong peningkatan kinerja dan produktivitas, tetapi juga pertumbuhan pribadi dan kepuasan kerja. Individu yang sangat terlibat dalam pekerjaannya cenderung lebih mungkin mengalami kemajuan karir, mencapai tujuan organisasi, dan menemukan nilai intrinsik dalam usaha profesional mereka (Abuzaid, 2023; Cheng et al., 2024). Karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi menikmati pekerjaan mereka dan bersedia memberikan semua bantuan yang mereka bisa untuk berhasil dalam organisasi kerja mereka (Meria et al., 2023).



Gambar 1. 5 Dokumen Publikasi ilmiah pada jurnal terindeks scopus

Sumber: <https://sinta.kemdikbud.go.id>

Berdasarkan gambar 1.5 di atas bahwa 5 dari 6 perguruan tinggi swasta di Banten mengalami penurunan jumlah publikasi, begitu juga data skor sinta (*Science and Technology Index DIKTI*) produktifitas tiga tahun terakhir masih sangat rendah (Gambar 1.6) Publikasi ilmiah bisa terjadi ketika aktivitas tri dharma baik pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat berjalan baik dan salah satu konsekuensi dari rendahnya keterikatan atau keterlibatan kerja karyawan atau dosen adalah dengan produktivitas (Bhatti et al., 2018; Cesário & Chambel, 2017; Prasetyo et al., 2021)



Gambar 1. 6 Skor Shinta Produktivitas

Sumber: <https://sinta.kemdikbud.go.id>

Tabel 1. 6 Hasil Survei *Work Engagement* Pra Penelitian

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Rata-rata	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Tingkat Energi	1	3	3	16	4	3.70	Setuju
2	Memiliki kekuatan mental dan fisik yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan.	1	1	7	11	7	3.81	Setuju
3	Semangat untuk memulai hari kerja dengan antusias.	1	0	5	8	13	4.19	Setuju
4	Merasa antusias terhadap pekerjaan	1	0	7	9	10	4.00	Setuju
5	Pekerjaan memberikan inspirasi.	1	0	7	9	10	4.00	Setuju
6	Bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan.	1	0	4	5	18	4.56	Sangat Setuju
7	Bahagia ketika bekerja dengan intens.	1	0	4	10	12	4.19	Setuju
8	Tenggelam sepenuhnya dalam pekerjaan.	2	2	13	7	3	3.26	Kurang Setuju
9	Terbawa suasana ketika bekerja hingga lupa waktu.	1	8	5	10	3	3.22	Kurang Setuju
Kesimpulan							3.88	Setuju

Sumber: Data Primer

Berdasarkan tabel 1.6 di atas secara umum merasa memiliki energi, antusiasme, dan kebanggaan dalam pekerjaan mereka. Namun, ada beberapa aspek yang menunjukkan bahwa terdapat persolan keterlibatan dalam pekerjaan seperti tidak terlalu terbawa suasana hingga lupa waktu saat bekerja, yang bisa menunjukkan kurangnya keterlibatan penuh dalam pekerjaan dan tidak merasa sepenuhnya terhubung dengan pekerjaan mereka, baik karena kurangnya motivasi, keterikatan emosional, atau kepuasan terhadap tugas yang diberikan.

Hasil telaah sintesis penelitian-penelitian yang relevan peneliti menyimpulkan secara umum bahwa *literature gap* penelitian ini adalah kategori variabel mediasi, belum ditemukannya atau minimnya (*less studied/under researched*) peran mediasi *work engagement* pada *proactive personality* dan

perceived organizational support terhadap kesuksesan karir objektif dan subjektif. Dan *literature gap* berikutnya yang teridentifikasi adalah *gap contradiction* atau hasil kontradiksi antara penelitian terdahulu khususnya pada variabel *proactive personality* dengan kesuksesan karir objektif, dan literatur gap berikutnya adalah konteks penelitian sebelumnya mayoritas pada organisasi manufaktur di bandingkan sektor jasa Pendidikan dan pada penelitian ini unit analisisnya yaitu dosen perguruan tinggi swasta di Banten.

Atas dasar penjabaran latar belakang di atas masih terdapatnya *empirical gap* dan *literature gap* sehingga penelitian perlu dilakukan dengan membuat model alternatif untuk menyelesaikan masalah kesuksesan karir objektif dan subjektif akademik dosen PTS di Provinsi Banten. Adapun topik penelitian ini adalah pengaruh *proactive personality* dan *perceived organizational support* terhadap kesuksesan karir objektif dan subjektif dengan melalui mediasi *work engagement*.

1.2. PEMBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini membatasi pada upaya untuk mengungkapkan pengaruh *proactive personality*, *perceived organizational support* terhadap kesuksesan karir objektif dan subjektif pada dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten yang di mediasi oleh *work engagement*.

1.3. PERTANYAAN PENELITIAN

Menurut latar belakang yang telah dijabarkan, maka pertanyaan penelitian ialah:

1. Apakah *proactive personality* berpengaruh positif terhadap *work engagement* dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten.
2. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *work engagement* dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten.
3. Apakah *work engagement* berpengaruh positif terhadap kesuksesan karir objektif dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten.
4. Apakah *work engagement* berpengaruh positif terhadap kesuksesan karir subjektif dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten.
5. Apakah *proactive personality* berpengaruh terhadap kesuksesan karir objektif dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten.

6. Apakah *proactive personality* berpengaruh terhadap kesuksesan karir subjektif dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten.
7. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kesuksesan karir objektif dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten.
8. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kesuksesan karir subjektif dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten.
9. Apakah *proactive personality* berpengaruh terhadap kesuksesan karir objektif dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten melalui *work engagement*.
10. Apakah *proactive personality* berpengaruh terhadap kesuksesan karir subjektif dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten melalui *work engagement*.
11. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kesuksesan karir objektif dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten melalui *work engagement*.
12. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kesuksesan karir subjektif dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten melalui *work engagement*.

1.4. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut di atas, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah Mengembangkan model konseptual yang menjelaskan hubungan antara *proactive personality*, *perceived organizational support* dan *work engagement* terhadap kesuksesan karir dosen pada perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten, dan Secara lebih spesifik, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *proactive personality* terhadap *work engagement* dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten
2. Menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten.
3. Menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap kesuksesan karir objektif dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten.

4. Menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap kesuksesan karir subjektif dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten.
5. Menganalisis pengaruh *proactive personality* terhadap kesuksesan karir objektif dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten.
6. Menganalisis pengaruh *proactive personality* terhadap kesuksesan karir subjektif dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten.
7. Menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap kesuksesan karir objektif dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten.
8. Menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap kesuksesan karir subjektif dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten.
9. Menganalisis pengaruh *proactive personality* terhadap kesuksesan karir objektif dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten melalui *work engagement*.
10. Menganalisis pengaruh *proactive personality* terhadap kesuksesan karir subjektif dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten melalui *work engagement*.
11. Menganalisis pengaruh *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kesuksesan karir objektif dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten melalui *work engagement*.
12. Menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap kesuksesan karir subjektif dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten melalui *work engagement*.

1.5. KEGUNAAN PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan bisa berkontribusi baik secara teoritis maupun praktis terhadap:

1. Kegunaan Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada bidang ilmu manajemen sumber daya manusia terkait pengelolaan sumber daya manusia pada Pendidikan tinggi swasta yang ada di Banten terkait dengan kesuksesan karir objektif dan subjektif dosen dengan

penelitian kuantitatif melalui pengaruh faktor *Proactive Personality*, *Perceived Organizational Support* dan *Work Engagement*.

- b. Memberikan andil bagi tema penelitian yang akan datang melalui bangunan teoritikal yang diajukan, dengan keterbatasan-keterbatasan yang belum dapat diuji secara empirik.

2. Kegunaan Praktis

- a. Memberikan gambaran bagi pimpinan beserta *stakeholder* terkait termasuk bagian pengelolaan sumber daya manusia/kepegawaian perguruan tinggi swasta tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan karir dosen perguruan tinggi swasta di Banten yang dapat membantu perumusan strategi serta pelaksanaannya yang tepat dengan kebutuhan organisasi.
- b. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi perguruan tinggi swasta dalam mendukung pencapaian tujuan SDGs, khususnya SDG 4 (Quality Education), Dosen yang merasa didukung, proaktif, dan sukses secara karier cenderung memberikan layanan pendidikan yang lebih baik, memiliki komitmen tinggi, serta berkontribusi meningkatkan mutu akademik.

1.6. STATE OF THE ART

Jumlah perguruan tinggi swasta di Banten cenderung mengalami penurunan yang di bawah kementerian kebudayaan riset dan teknologi pada tahun dari tahun 2021-2023 menimbulkan persaingan yang dapat mendorong institusi untuk mengembangkan strategi dan inovasi agar tetap tumbuh dan berkembang dan organisasi yang berkembang mendukung kesuksesan karir dosen. Meskipun beberapa penelitian menunjukkan bahwa banyak faktor yang menjadi faktor kunci dalam menentukan kesuksesan karir individu dalam berbagai industri baik dari perspektif karir objektif maupun subjektif, namun ini merupakan upaya penelitian untuk menambah wawasan pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia yang masih jarang dalam meneliti perilaku organisasional dalam lingkup organisasi perguruan tinggi swasta dengan melihat kesuksesan karir secara keseluruhan. Dan berdasarkan output hasil analisis bibliometrik (gambar 1.5) menunjukkan bahwa *Proactive personality*, *Perceived Organizational support* dan *work engagement*

menjadi variabel-variabel yang masing sangat jarang diteliti pengaruhnya terhadap kesuksesan karir dan penelitian ini menjadi respon atas hal tersebut.

Penelitian ini mempertimbangkan faktor individu seperti *proactive personality* yang memberikan dampak positif terhadap kesuksesan karir objektif seperti yang ditemukan pada penelitian Zhang et al. (2022) dan Lo Presti et al. (2020), Spurr et al. (2019), G. Ma et al. (2024), namun studi ini tidak fokus pada sektor pendidikan yang memiliki karakteristik yang berbeda, seperti administrasi dan birokrasi yang kompleks. dan *proactive personality* tidak hanya memiliki pengaruh terhadap kesuksesan karir objektif tetapi juga berpengaruh terhadap kesuksesan karir subjektif (Jia & Yuan, 2025a; Lukito, 2020; Mobeen et al., 2022; Sukmajati & Suharnomo, 2022). Terdapat inkonsistensi hasil penelitian seperti yang ditemukan oleh Agustina & Muhammad, (2019) dan Turban et al (2017) bahwa *proactive personality* tidak berpengaruh terhadap kesuksesan karir objektif, sehingga perlu adanya identifikasi perilaku mediasi dalam hubungan *proactive personality* dengan kesuksesan karir (Seibert, Grant, et al., 1999).

Kemudian dengan mempertimbangkan dukungan organisasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kesuksesan karir, sebagaimana teori *social cognitive career theory* dimana mencapai kesuksesan karir menekankan interaksi antara faktor pribadi (*person*) dan lingkungan (*environment*) dalam membentuk pengalaman belajar yang berdampak pada minat, pilihan, serta tindakan karier seseorang. Dukungan organisasi yang dipersepsikan (*perceived organizational support/POS*) berperan sebagai faktor lingkungan yang penting dalam mendorong kesuksesan karier objektif, karena dukungan organisasi berfungsi sebagai sumber daya dan sinyal institusional yang mendorong pertukaran sosial positif, menyediakan peluang struktural, dan memfasilitasi konversi kontribusi individu menjadi hasil karier formal seperti kenaikan jabatan dan pendapatan (Abuzaid, 2023; Dose et al., 2019; Jinbei et al., 2025; Kusuma & Yulianti, 2019; Ocampo et al., 2018). POS juga berpengaruh terhadap kesuksesan karir subjektif, dimana karyawan secara psikologis akan merasakan peningkatan kepuasan karir apabila merasakan dukungan organisasi (Abuzaid, 2023; Andriany et al., 2023; Aziz et al., 2024; Bhaskar & Mishra, 2019; Dose et al., 2019; Erogluer et al., 2020; Omondi, 2020), namun sebagian besar penelitiannya pada sektor manufaktur, sedangkan

pada sektor Pendidikan masih sangat jarang di temukan khususnya di pendidikan tinggi.

Dan *perceived organizational support* atau *proactive personality* mempengaruhi *work engagement* (S. Hidayat et al., 2023; M. Imran et al., 2020; Jawahar & Liu, 2017a; B.-K. Joo & Lee, 2017a; Lan et al., 2020; Meria et al., 2023; Murthy, 2017; Oubibi et al., 2022a; Vipyana & Syah, 2023; Z. Wang et al., 2017), *work engagement* yang mencerminkan sejauh mana seseorang merasa antusias, bersemangat, dan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaannya. *Work engagement* mempengaruhi kesuksesan karir (Abuzaid, 2023; Chen et al., 2021; Cheng et al., 2024; Jawahar & Liu, 2017a; B.-K. Joo & Lee, 2017a; Ngo & Hui, 2018; Oubibi et al., 2022a; T. Wang & Gao, 2022) dan pada umumnya kesuksesan karirnya dilihat dari sudut pandang kesuksesan karir subjektif sedangkan kesuksesan karir objektif jumlahnya masih terbatas.

Dengan melakukan konfigurasi pada model penelitian sebagai novelty dari penelitian ini dengan berusaha menguji peran mediasi variabel *work engagement* antara pengaruh *proactive personality* dan *perceived organizational support* terhadap kesuksesan karir objektif dan kesuksesan karir subjektif. Dengan demikian penelitian ini menawarkan kebaruan atas konstruksi model yang mengkonfirmasi penelitian sebelumnya dan berusaha mengelaborasikannya dengan kondisi atas konteks penelitian yakni dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. KAJIAN TEORI

2.1.1. Konstelasi Teori

Teori utama yang digunakan pada penelitian ini adalah *social cognitive career theory* (SCCT) dikembangkan oleh Robert et al., tahun 1994 berdasarkan teori kognitif sosial Bandura (Sheu et al., 2010). *Social cognitive career theory* (SCCT) terdiri dari lima model yang saling berhubungan. Model-model awal SCCT berfokus pada penentu minat, pilihan, dan kinerja dalam konteks pendidikan dan pekerjaan, termasuk persistensi. Kemudian, dua model tambahan diperkenalkan yaitu model kepuasan dan kesejahteraan dalam lingkungan akademik dan karier, model pengelolaan karier, yang menyoroti bagaimana individu menghadapi tugas perkembangan dan tantangan sepanjang kehidupan karier mereka (R. Lent & Brown, 2019). Berikut adalah penjelasan terkait model-model tersebut. Model pertama dari teori SCCT adalah (*Interest Model*), model ini focus pada bagaimana minat seseorang berkembang dan minat dipengaruhi oleh kepercayaan diri (*self-efficacy*) dan ekspektasi hasil (*outcome expectations*). Kedua faktor ini secara unik memengaruhi minat terhadap bidang tertentu. *Self-efficacy*, yang merupakan keyakinan individu tentang kemampuan mereka, dan ekspektasi hasil, yaitu harapan terhadap konsekuensi positif dari suatu aktivitas, berperan penting dalam membentuk minat (R. Lent & Brown, 2019). Model kedua yaitu model pilihan (*Choice Model*) yaitu menjelaskan proses individu dalam membuat pilihan pendidikan atau karier, pilihan dipengaruhi oleh minat, *self-efficacy*, ekspektasi hasil, serta faktor dukungan dan hambatan kontekstual (*contextual supports and barriers*), dukungan seperti dorongan sosial dan hambatan seperti diskriminasi atau keterbatasan finansial memoderasi hubungan antara minat, tujuan, dan tindakan. Model ketiga yaitu model kinerja (*performance model*) yaitu menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan persistensi dalam bidang akademik atau karier, dan kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, *self-efficacy*, dan tujuan kinerja (*performance goals*). Sedangkan *outcome expectations* memberikan kontribusi tidak langsung melalui tujuan kinerja (R. Lent & Brown, 2019). Dan model keempat yaitu model kepuasan dan kesejahteraan (*satisfaction and well-being model*) model ini mengkaji kepuasan dan kesejahteraan individu dalam konteks

akademik dan karier, fokus pada bagaimana variabel kognitif sosial, seperti *self-efficacy* dan dukungan kontekstual, memengaruhi keseimbangan pekerjaan-kehidupan, kepuasan kerja, dan kebahagiaan individu secara keseluruhan. Dan model terakhir adalah model pengelolaan karier (*career self-management model*) yang menjelaskan bagaimana individu mengelola tugas perkembangan karier, tantangan, dan transisi sepanjang hidup, Mencakup kemampuan untuk membuat keputusan karier, menemukan pekerjaan, merencanakan pensiun, dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan (R. Lent & Brown, 2019).

SCCT adalah kerangka kerja komprehensif yang menjelaskan bagaimana faktor individu, konteks sosial, dan variabel kognitif saling memengaruhi dalam pembentukan minat karier, penetapan tujuan, serta perilaku terkait karier. Teori ini menyoroti pentingnya pengalaman belajar, keyakinan *self-efficacy*, dan harapan terhadap hasil dalam proses pengembangan karir (Sheu et al., 2010; Zhu et al., 2021; Zola et al., 2022). SCCT juga menekankan interaksi antara faktor pribadi (*person*) dan lingkungan (*environment*) dalam membentuk pengalaman belajar yang berdampak pada minat, pilihan, serta tindakan karier seseorang. Pengalaman belajar yang positif dapat memperkuat minat dan keyakinan individu terhadap kemampuan mereka dalam bidang tertentu. Selain itu, harapan terhadap hasil, yaitu keyakinan individu tentang hasil yang akan mereka capai dari usahanya, juga memengaruhi motivasi mereka. Ketika seseorang yakin bahwa usaha mereka akan memberikan hasil positif, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berusaha dan mencapai tujuan karir mereka (Abuzaid, 2023). Dengan demikian bahwa SCCT menjelaskan bagaimana minat, pilihan, kinerja, kepuasan, dan pengelolaan karier dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal (seperti *self-efficacy* dan ekspektasi hasil) dan faktor eksternal (seperti dukungan sosial dan hambatan kontekstual). Dan karier didefinisikan sebagai urutan pengalaman kerja seseorang yang berkembang seiring waktu. Definisi ini menekankan pentingnya waktu dan perjalanan individu dalam dunia kerja, bukan hanya posisi atau jabatan yang mereka pegang saat ini. Karir dapat dilihat dari dua perspektif: 1. Kesuksesan karier subjektif: ini mencerminkan pemahaman dan evaluasi individu terhadap karier mereka sendiri, termasuk bagaimana mereka merasakan kemajuan dan pencapaian mereka. Ini sangat dipengaruhi oleh persepsi pribadi dan pengalaman individu. 2. Kesuksesan

karir objektif: Ini merujuk pada posisi dan status yang dapat diamati secara publik, yang berfungsi sebagai tolok ukur untuk mengukur kemajuan seseorang dalam lingkungan sosial (Arthur et al., 2005).

Selanjutnya untuk melengkapi hubungan antar variabel berikutnya penelitian ini menggunakan *middle theory job demand resources (JD-R)*. (JD-R) menjelaskan bagaimana tuntutan kerja (*job demands*), sumber daya kerja (*job resources*) dan *personal resources* memengaruhi kesejahteraan karyawan dan hasil pekerjaan. Menurut JD-R model, sumber daya kerja seperti otonomi, umpan balik, dan dukungan sosial dapat berfungsi sebagai pendorong (*motivators*) yang meningkatkan (*work engagement*), Ketika *engagement* meningkat, karyawan lebih cenderung mencapai keberhasilan dalam karir mereka karena mereka lebih termotivasi, produktif, dan mampu menghadapi tantangan pekerjaan dengan lebih baik (Abuzaid, 2023).

Berdasarkan teori tersebut, penelitian ini mengadopsi model yang mengkaji pengaruh *perceived organizational support* dan *proactive personality* terhadap kesuksesan karir, dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi. Model ini dirancang untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kesuksesan karir akademik, khususnya bagi dosen perguruan tinggi swasta di Banten.

Selanjutnya *middle theory* pada penelitian ini didasarkan pada *social exchange theory*, teori pertukaran sosial (*social exchange theory/SET*) adalah kerangka kerja dalam sosiologi dan psikologi yang menganalisis hubungan sosial melalui perspektif analisis biaya-manfaat. Teori ini berakar dari karya-karya sosiolog seperti Homans (1958) dan Blau (1976) yang menyatakan bahwa interaksi manusia didorong oleh pertukaran sumber daya, baik yang bersifat material maupun simbolis, dengan tujuan untuk memaksimalkan manfaat dan meminimalkan biaya. Teori ini memiliki banyak aplikasi dalam memahami hubungan antarpribadi, dinamika organisasi, dan struktur sosial dalam masyarakat.

Aplikasi dari *social exchange theory* yaitu teori persepsi dukungan organisasi (*organizational support theory/OST*) yang dikembangkan oleh Eisenberger dan rekan-rekannya menyatakan bahwa karyawan cenderung menilai sejauh mana organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap

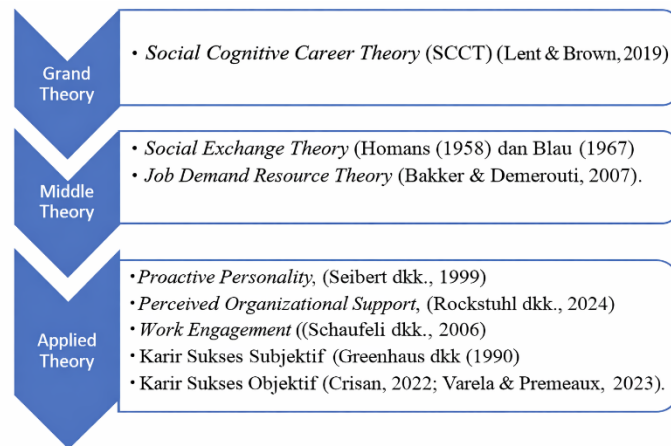
kesejahteraan mereka (Rockstuhl et al., 2024). Persepsi ini mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja. Menurut OST, karyawan “menukar” upaya dan komitmen mereka kepada organisasi dengan insentif nyata (seperti gaji, tunjangan, atau promosi) dan manfaat sosial-emosional (seperti pengakuan, dukungan, dan rasa memiliki). Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka lebih mungkin untuk terlibat, setia, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi tujuan organisasi.

Dengan kata lain, karyawan termotivasi tidak hanya oleh imbalan materi, tetapi juga oleh manfaat emosional dan sosial yang datang dari bekerja di lingkungan di mana mereka merasa dihargai dan diperhatikan. Ini sejalan dengan ide bahwa persepsi dukungan organisasi (POS) sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja, kinerja, dan kesuksesan karier karyawan. Jadi, OST menegaskan bahwa kualitas dukungan (baik yang bersifat nyata maupun sosial-emosional) yang dipersepsikan oleh karyawan dari organisasi mempengaruhi perilaku kerja, *engagement*, dan kesuksesan mereka secara keseluruhan dalam organisasi (Baran et al., 2012).

Dan menurut Kurtessis et al., (2017) *perceived organizational support* merepresentasikan kedalam teori *sosial exchange* dimana ketika karyawan menerima dukungan sumber daya seperti menerima kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan, mendapatkan dukungan secara ekonomi, dan merasa puas, maka akan mengarahkan kepada perubahan perilaku karyawan akan merasa berhutang budi terhadap organisasi sehingga mereka akan memberikan kontribusi terbaik untuk organisasi. Dan cara meningkatkan peluang karier dan memaksimalkan kepuasan karier adalah dengan mendapatkan dukungan organisasi (Bhatti et al., 2017a).

Dengan kata lain bahwa teori ini menjelaskan bagaimana dukungan yang dirasakan dari organisasi mempengaruhi hubungan antara karyawan dan organisasi dan *Perceived Organizational Support* merupakan ukuran atau indikator dari seberapa besar karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. POS lebih berfokus pada persepsi individu terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi. Dan dalam konteks penelitian ini bahwa Dosen yang merasakan dukungan yang kuat dari institusi

mereka (POS) cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan akademik dan profesional.



Gambar 2. 1 Konstelasi Teori

Penelitian ini berlandaskan *Social Cognitive Career Theory* (SCCT) sebagai *grand theory* yang menjelaskan interaksi antara faktor personal, lingkungan, dan perilaku dalam pengembangan karier dosen. Sebagai *middle theory*, digunakan dua kerangka utama yang saling melengkapi. Pertama, *Job Demands–Resources* (JD-R) Theory yang menekankan mekanisme motivasional antara *personal resources* (misalnya *proactive personality*) dan *job resources* (misalnya *perceived organizational support*) terhadap *work engagement*. JD-R menjadi kerangka analitis utama untuk memahami bagaimana sumber daya individu dan organisasi memengaruhi keterikatan kerja serta kinerja karier. Kedua, *Social Exchange Theory* (SET) yang memperkuat penjelasan JD-R melalui perspektif hubungan timbal balik antara individu dan organisasi. SET menjelaskan bahwa dukungan organisasi (POS) mendorong rasa kewajiban dan komitmen, yang pada akhirnya meningkatkan *subjective career success* melalui proses pertukaran sosial yang positif. Dengan demikian, kombinasi SCCT, JD-R, dan SET memberikan landasan teoritis yang komprehensif untuk menghubungkan variabel penelitian berupa *proactive personality*, *perceived organizational support*, dan *work engagement* dengan hasil karier dosen, baik secara objektif maupun subjektif.

2.1.2. Teori Karir

Arthur (1989) mendefinisikan karir sebagai urutan pengalaman kerja yang terhubung sepanjang kehidupan seseorang dan menurut Power, (2006) bahwa karir adalah sebuah perjalanan karier seseorang beserta persepsi dan makna yang mereka

berikan terhadap setiap pengalaman yang dialami. Sedangkan menurut Arnold (2007) karier adalah perjalanan profesional seseorang yang mencakup berbagai posisi pekerjaan, peran, tugas, serta pengalaman yang diperoleh dalam dunia kerja seiring waktu, membentuk perkembangan dan pertumbuhan dalam bidang yang ditekuni. Dan menurut Greenhaus et al., (1990a) bahwa dari perspektif individu, yaitu sejauh mana seseorang merasa puas dengan perkembangan karirnya. Ini mencakup kepuasan terhadap pencapaian karir, kemajuan dalam mencapai tujuan profesional, serta kepuasan terhadap kompensasi dan pengembangan keterampilan

Berdasarkan definisi-definis di atas, dapat disintesis bahwa karier merupakan perjalanan profesional seseorang yang terdiri dari rangkaian pengalaman kerja, posisi, peran, dan tugas yang terhubung sepanjang hidup. Karier tidak hanya mencerminkan perkembangan dalam dunia kerja, tetapi juga mencakup makna serta persepsi individu terhadap setiap pengalaman yang dialaminya. Dengan demikian, karier merupakan proses dinamis yang berkontribusi pada pertumbuhan dan perkembangan seseorang dalam bidang yang ditekuni.

Menurut Arthur terdapat dua karakteristik utama yang menuntun teori karir berkembang yakni:

a. Individu dan Institusi.

Karakteristik pertama dari teori karir adalah bahwa teori ini mendorong studi tentang individu dan institusi. Karakteristik ini berasal dari definisi karir, yang secara langsung merujuk pada individu yang bekerja dan secara tidak langsung melalui konsep pekerjaan pada institusi tempat pekerjaan dilakukan. Karakteristik ini mencakup pendekatan teoretis yang secara eksplisit membahas konsep karir serta pendekatan lain di mana konsep tersebut bersifat implisit

Teori karir tidak hanya berfokus pada perkembangan individu dalam pekerjaannya tetapi juga mempertimbangkan peran institusi tempat individu bekerja. Dengan kata lain, teori ini mengkaji bagaimana individu menjalani dan membentuk karir mereka serta bagaimana organisasi atau institusi mempengaruhi perjalanan karir tersebut.

b. Konsep kemunculan (emergence) dan relativitas (relativity)

Teori karir juga menyoroti bahwa kesuksesan dan perkembangan karir bersifat dinamis dan kontekstual. Karir tidak berkembang dalam ruang hampa,

tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang muncul dari lingkungan kerja serta pengalaman individu. Selain itu, persepsi tentang kesuksesan karir dapat berbeda-beda tergantung pada perspektif individu maupun organisasi.

Secara keseluruhan, teori karir berfungsi sebagai kerangka kerja yang membantu memahami perjalanan karir seseorang dalam kaitannya dengan faktor individu dan institusional, serta bagaimana faktor-faktor ini berubah dan saling berinteraksi dari waktu ke waktu.

2.1.3. Kesuksesan Karir

Kesuksesan karier merupakan faktor penting yang memengaruhi kesejahteraan individu dan efektivitas organisasi. Pertama, karyawan yang memandang karir mereka sebagai sukses cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih tinggi. Sebagai contoh, Moon dan Choi (2017), menyoroti bahwa kesuksesan karir yang bersifat subjektif memiliki dampak positif terhadap komitmen afektif terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa sukses dalam karir mereka lebih mungkin untuk memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Dan Chughtai (2023), menekankan bahwa kepercayaan di tempat kerja dapat memfasilitasi kesuksesan karier, yang selanjutnya berkontribusi pada kesejahteraan organisasi. Selain itu, kesuksesan seseorang dalam perannya terkait erat dengan kinerja organisasi, sebagaimana dibuktikan oleh penelitian seperti yang dilakukan oleh Alvi et al., (2020) dan Naseer et al., (2015).

Berbagai ahli telah mendefinisikan konsep kesuksesan karier, berikut adalah beberapa definisi yang terkenal seperti Arthur et al., (1989) kesuksesan karir dapat didefinisikan sebagai pencapaian hasil kerja yang diinginkan pada setiap tahap dalam perjalanan pengalaman kerja seseorang dari waktu ke waktu dan terdapat dualitas karier subjektif dan objektif yang mendasari kesuksesan karier. Selanjutnya Judge (1995), mendefinisikan kesuksesan karier sebagai hasil atau pencapaian psikologis atau terkait pekerjaan yang positif yang telah diakumulasi sebagai hasil dari pengalaman kerja seseorang. Dan Seibert et al., (1999) juga mendefinisikan kesuksesan karier sebagai hasil atau pencapaian psikologis atau yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif yang diperoleh seseorang sebagai hasil dari pengalaman kerja.

Menurut Judge et al., (1995) terdapat dua model pengukuran kesuksesan karir yaitu karir sukses objektif dan karir sukses subjektif, menurutnya dua model kesuksesan ini memberikan gambaran yang komprehensif atas kesuksesan karir seseorang selama perjalanan karirnya. Dan juga menurut Power (2006) dan Farla et al (2022) kombinasi antara imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang paling penting bagi mereka pada berbagai tahap dalam perjalanan karier mereka. Dari berbagai definisi yang dikemukakan para ahli, kesuksesan karier dapat disintesiskan sebagai pencapaian yang mencakup aspek objektif (seperti gaji dan jabatan) serta aspek subjektif (seperti kepuasan dan pencapaian psikologis).

2.1.4. Kesuksesan Karir Objektif

2.1.4.1. Definisi Kesuksesan Karir Objektif

Kesuksesan karir objektif merujuk pada pencapaian yang dapat diakui secara publik dan nyata dalam dunia kerja yang diakui secara luas, seperti gaji, posisi jabatan, atau promosi (Crisan, 2022; Heslin, 2005; Santos, 2016; Varela & Premeaux, 2023a). Dalam konteks akademik, kesuksesan ini juga mencakup posisi akademik atau penghasilan. Dose et al. (2019) menegaskan bahwa kesuksesan objektif berkaitan dengan hasil terukur seperti promosi, kenaikan gaji, dan tingkat hierarki, yang sering dinilai berdasarkan pendapatan dan jumlah promosi yang diterima. Abuzaid (2023), juga menekankan bahwa promosi, kenaikan gaji, dan posisi jabatan merupakan faktor utama dalam kesuksesan karir objektif. Dengan demikian, terdapat konsistensi dalam literatur dan disintesiskan bahwa kesuksesan karir objektif merupakan kesuksesan karir yang bersifat objektif terkait dengan target spesifik yang dapat diukur oleh individu dan dalam konteks karir akademik dosen terdapat dua ukuran umum digunakan secara publik di Indonesia yaitu dengan pengukuran gaji dan posisi jabatan akademik.

2.1.4.2. Indikator kesuksesan karir objektif.

Beberapa penelitian menunjukkan adanya manfaat ketika individu mengalami kesuksesan karir secara objektif dan berikut adalah indikator-indikator kesuksesan karir menurut Crisan (2022) adalah menggunakan indikator tunggal yaitu hirarki jabatan; Indikator ini mencerminkan tingkat pencapaian struktural dalam hierarki karier, sedangkan Debus et al. (2024) menggunakan;

- a. Tingkatan Gaji; jumlah atau tingkat pendapatan finansial yang diterima individu secara reguler dari pekerjaannya, yang ditentukan secara formal

oleh organisasi atau sistem pasar kerja, dan dapat dibandingkan secara objektif antar individu.

- b. Promosi; perpindahan individu ke posisi pekerjaan yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi.

Dan Cheng et al. (2024), menggunakan indikator;

- a. Gaji; total pendapatan finansial yang diterima individu dari pekerjaannya, yang mencerminkan imbalan ekonomi langsung atas kontribusi, kinerja, dan posisi kariernya
- b. Hirarki; *Hierarchy level* adalah posisi individu dalam struktur hierarki organisasi, yang diukur melalui jumlah tingkat bawahan (levels of subordinates)
- c. Bawahan; Jumlah bawahan adalah banyaknya individu yang berada di bawah tanggung jawab langsung seorang karyawan, baik secara administratif maupun fungsional.

Perbedaan indikator kesuksesan karier objektif mencerminkan konteks karier yang diteliti. Debus menekankan hasil ekonomi dan promosi, Cheng et al. mengadopsi pendekatan multidimensional yang mencakup kekuasaan struktural dan imbalan finansial, sementara Crisan menyesuaikan pengukuran OCS dengan konteks akademik melalui jabatan fungsional sebagai representasi paling relevan dari pencapaian karier objektif.

Dan kesuksesan karier objektif dalam penelitian ini diukur melalui gaji dan jabatan akademik. Gaji merefleksikan imbalan ekonomi nyata, sedangkan jabatan akademik mencerminkan pencapaian struktural formal dalam sistem karier dosen. Kombinasi kedua indikator ini memungkinkan pengukuran kesuksesan karier objektif yang lebih komprehensif dan kontekstual dalam dunia akademik.

2.1.5. Kesuksesan Karir Subjektif

2.1.4.1. Definisi Kesuksesan Karir Subjektif

Kesuksesan karir subjektif didefinisikan sebagai perasaan individu tentang pencapaian dan kepuasan mereka terhadap karir mereka. Ini mencakup elemen-elemen seperti kepuasan kerja dan kepuasan karir, yang lebih bersifat kualitatif dan bergantung pada persepsi pribadi individu terhadap keberhasilan mereka sehingga

kesuksesan karir subjektif disebut juga kepuasan karir (Greenhaus et al., 1990b). Kesuksesan karir subjektif: Ini merujuk pada penilaian individu terhadap pencapaian karir mereka sendiri, yang mencakup aspek seperti kepuasan kerja, pengakuan, dan makna dari pekerjaan yang dilakukan. Komponen ini mencerminkan persepsi individu tentang kehidupan karir mereka di luar indikator konvensional seperti gaji dan jabatan (Abuzaid, 2023). Dan Dose et al., (2019) mendefinisikan kesuksesan karir subjektif lebih berkaitan dengan persepsi dan evaluasi individu terhadap pencapaian karir mereka. Hal ini mencakup perasaan pribadi tentang pencapaian dan realisasi dalam karir, kemudian Abu Said et al., (2015) menggunakan istilah kesuksesan intrinsik, yang mencakup kepuasan individu terhadap pencapaian karir mereka, seperti evaluasi terhadap kemampuan diri dan pengalaman karir yang memuaskan.

Dan kesuksesan karier subyektif, yang dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap tujuan karier, pendapatan, dan kemajuan, secara signifikan berdampak pada keterlibatan dan kontribusi mereka terhadap organisasi, sehingga menjadikan mereka aset yang berharga (Agrawal & Srivastava, 2018). Dan kesuksesan karir subjektif mencerminkan penilaian logis (evaluasi kognitif) dan reaksi emosional (reaksi afektif) terhadap karier, berdasarkan apa yang dianggap penting dan bermakna secara pribadi oleh individu tersebut (Cheng et al., 2024).

Berdasarkan beberapa definisi di atas penulis mensintesisakan kesuksesan karir subjektif mencakup aspek kognitif dan afektif yang bersifat pribadi, dengan faktor-faktor yang melibatkan kepuasan, pengakuan, makna, dan pencapaian dalam karir yang dirasakan sebagai bagian penting dan bermakna oleh individu tersebut.

2.1.5.2. Indikator kesuksesan karir subjektif

Kesuksesan karier subjektif (subjective career success) sebagai evaluasi internal individu terhadap kariernya, yang didasarkan pada kepuasan pribadi dan penilaian terhadap pencapaian tujuan karier, bukan pada ukuran eksternal seperti gaji atau jabatan.

Dan kesuksesan karier subjektif terdiri dari lima item atau indikator yaitu

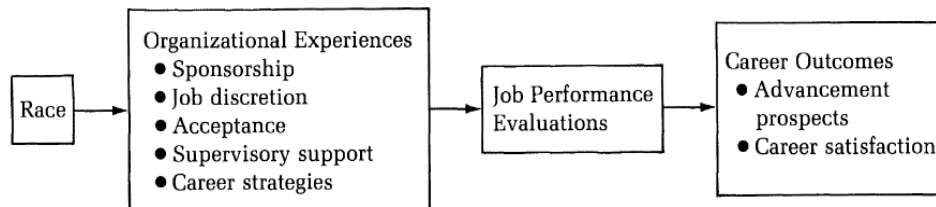
- a. Keberhasilan karir secara keseluruhan; sejauh mana individu merasa berhasil dalam kariernya secara umum

- b. Pencapaian tujuan karir secara keseluruhan; evaluasi terhadap progres menuju tujuan karir jangka panjang.
- c. Pencapaian tujuan pendapatan, kepuasan terhadap kemajuan dalam mencapai target penghasilan pribadi.
- d. Pencapaian tujuan kenaikan jabatan; kepuasan terhadap progres kenaikan posisi atau status karir.
- e. dan pengembangan keterampilan baru; kepuasan terhadap peluang dan kemajuan dalam mengembangkan kompetensi profesional.

Indikator-indikator di atas dikembangkan oleh Greenhaus et al., (1990b), yang juga digunakan pada penelitian Crisan, (2022), Spurk et al., (2011), dan Varela dan Premeaux (2023b).

2.1.6. Faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan karir Objektif dan Subjektif)

Greenhaus (1990b) memandang kesuksesan karir sebagai hasil dari rangkaian pengalaman organisasi dan evaluasi kinerja, yang pada akhirnya bermuara pada dua jenis *outcome* karir, yaitu objektif dan subjektif.



Gambar 2. 2 Model Outcome Career

Sumber: (Greenhouse; 1990).

Pada gambar 5. 1 menjelaskan bahwa:

1. Race (faktor demografis awal); Variabel race dalam model ini bukan tujuan utama, tetapi faktor kontekstual awal yang memengaruhi bagaimana individu diperlakukan dalam organisasi. Artinya bahwa karir tidak berkembang dalam ruang hampa. Karakteristik individu dapat memengaruhi akses terhadap peluang

organisasi. Dalam konteks yang lebih luas, *race* dapat dipahami sebagai proxy faktor struktural atau sosial.

2. *Organizational Experiences* (Pengalaman Organisasi); Ini adalah inti proses karier menurut Greenhaus. Pengalaman organisasi menjadi mekanisme utama yang menjelaskan mengapa individu mencapai tingkat kesuksesan karier tertentu. Indikatornya meliputi: a) *Sponsorship* yakni akses pada mentor/sponsor yang membuka peluang karier. b) *Job discretion* yaitu tingkat otonomi dan kewenangan dalam pekerjaan. c) *Acceptance* yaitu sejauh mana individu merasa diterima secara sosial dan profesional. d) *Supervisory support* yakni dukungan atasan terhadap pengembangan karier. e) *Career strategies* yaitu perilaku aktif individu dalam mengelola kariernya. Artinya bahwa kesuksesan karier tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi oleh kualitas pengalaman yang diberikan organisasi.

3. *Job Performance Evaluations* (Evaluasi Kinerja); Menurut Greenhaus, pengalaman organisasi memengaruhi kinerja, dan kinerja menjadi filter formal dalam sistem karier. Evaluasi kinerja berfungsi sebagai: mekanisme legitimasi, dasar pengambilan keputusan karier oleh organisasi, jembatan antara pengalaman dan hasil karier. Dengan kata lain: Individu yang mendapat dukungan, otonomi, dan penerimaan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, dan karenanya dinilai lebih positif.

4. *Career Outcomes* (Kesuksesan Karier); ini adalah tujuan akhir model, yang dibagi menjadi dua bentuk kesuksesan: a. *Advancement prospects* yaitu Kesuksesan karier objektif (peluang promosi, kemajuan struktural, kemungkinan naik jabatan. b. *Career satisfaction* merupakan Kesuksesan karier subjektif yang berarti kepuasan terhadap karier, penilaian pribadi atas progres dan pencapaian tujuan. Dan dapat disimpulkan bahwa Greenhaus menekankan kesuksesan karier tidak tunggal, karena seseorang bisa sukses secara objektif tetapi tidak puas, atau sebaliknya.

2.1.7. Proactive Personality

2.1.7.1. Definisi Proactive Personality

Seibert et al., (1999) mendefinisikan *proactive personality* sebagai disposisi individu yang stabil untuk mengambil tindakan dan mempengaruhi lingkungan mereka. Individu dengan kepribadian proaktif cenderung tidak terikat oleh

kekuatan situasional dan mampu melakukan perubahan lingkungan. Mereka dikenal sebagai orang yang secara aktif mencari peluang, menunjukkan inisiatif, dan bertahan hingga mereka mencapai perubahan yang berarti. Sebaliknya, orang yang kurang proaktif cenderung bersikap pasif dan reaktif, lebih memilih untuk beradaptasi dengan keadaan daripada mengubahnya. Definisi ini menekankan bahwa kepribadian proaktif bukan hanya tentang mengambil tindakan, tetapi juga tentang kemampuan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang untuk menciptakan dampak positif dalam lingkungan kerja dan kehidupan secara umum. Selanjutnya *proactive personality* didefinisikan oleh Zhang et al., (2022) ini sebagai kecenderungan disposisional individu untuk mengambil Tindakan guna mempengaruhi lingkungan mereka. Definisi ini diambil dari Bateman dan Crant (1993), yang menyatakan bahwa individu dengan kepribadian proaktif cenderung tidak pasif dalam menghadapi situasi, melainkan aktif dalam mencari cara untuk mempengaruhi dan mengubah keadaan di sekitar mereka.

Dan Turban et al., (2017) mendefinisikan "*proactive personality*" sebagai karakteristik individu yang mencakup kecenderungan untuk secara aktif mencari cara baru untuk meningkatkan kehidupan mereka dan untuk mengambil inisiatif dalam mewujudkan ide-ide mereka. Mereka menggunakan versi 10-item dari *proactive personality scale* yang dikembangkan oleh Bateman dan Crant (1993).

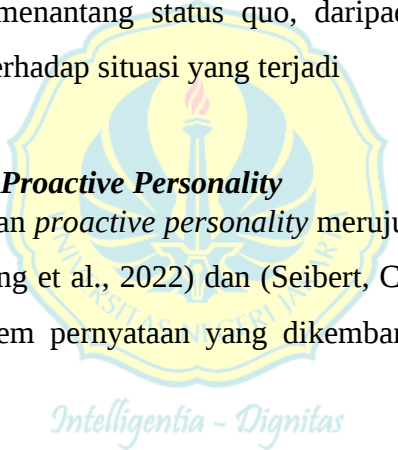
Kemudian *proactive personality* didefinisikan sebagai karakteristik individu yang menunjukkan inisiatif dan kemampuan untuk mengambil tindakan dalam menghadapi situasi. Individu dengan kepribadian proaktif cenderung tidak hanya bereaksi terhadap kondisi yang ada, tetapi juga berusaha untuk mengubah dan mempengaruhi lingkungan mereka. Mereka berupaya untuk menciptakan peluang dan mengatasi tantangan, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada kesuksesan karir mereka (Ikhrum & Dewi, 2018). Wok dan Hashim (2017) mendefinisikan *proactive personality* sebagai karakteristik individu yang memiliki kecenderungan untuk mengambil inisiatif dan bertindak secara aktif dalam situasi yang dihadapi. Individu dengan kepribadian proaktif tidak hanya bereaksi terhadap keadaan, tetapi juga berusaha untuk menciptakan perubahan dan hasil yang positif dalam lingkungan mereka. Dalam konteks karir, penelitian yang dirujuk oleh Wok dan Hashim menunjukkan bahwa individu dengan kepribadian proaktif cenderung

mencapai keberhasilan karir yang lebih baik. Ini berarti bahwa mereka yang memiliki sifat ini lebih mungkin untuk mendapatkan promosi, meningkatkan gaji, dan mencapai tujuan karir lainnya. Kepribadian proaktif memungkinkan individu untuk memanfaatkan peluang, membangun jaringan, dan berkomunikasi secara efektif, yang semuanya berkontribusi pada kesuksesan karir mereka. Dengan kata lain, kepribadian proaktif berfungsi sebagai pendorong yang membantu individu untuk tidak hanya beradaptasi dengan lingkungan kerja mereka, tetapi juga untuk mempengaruhi dan mengubahnya demi mencapai hasil yang lebih baik.

Dari beberapa penjelasan di atas penulis mensintesis bahwa *proactive personality* adalah karakteristik kepribadian individu yang mencerminkan kecenderungan untuk mengambil inisiatif dalam mengubah lingkungan atau keadaan yang ada, dengan cara menciptakan peluang baru, memperbaiki kondisi yang tidak ideal, serta menantang status quo, daripada hanya menerima dan beradaptasi secara pasif terhadap situasi yang terjadi

2.1.7.2. Indikator *Proactive Personality*

Adapun Pengukuran *proactive personality* merujuk kepada hasil penelitian (Turban et al., 2017; Zhang et al., 2022) dan (Seibert, Crant, et al., 1999) dengan menggunakan sepuluh item pernyataan yang dikembangkan dari Bateman dan Crant (1993).

- 
- a. Menyadari peluang lebih awal; Menggambarkan kemampuan individu untuk peka terhadap peluang sebelum peluang tersebut menjadi jelas bagi orang lain. Individu proaktif mampu membaca situasi, tren, dan kebutuhan lingkungan secara antisipatif
 - b. Menemukan peluang baru; Menunjukkan kecenderungan individu untuk secara aktif menciptakan dan menemukan peluang, bukan hanya memanfaatkan peluang yang sudah tersedia. Ini mencerminkan orientasi eksploratif dan inovatif.
 - c. Mencari cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu; Merepresentasikan dorongan individu untuk memperbaiki proses, metode, atau cara kerja yang ada, serta menolak stagnasi. Individu proaktif tidak puas dengan status quo.
 - d. Mencari cara baru untuk meningkatkan hidup; Menggambarkan orientasi

jangka panjang individu terhadap pengembangan diri dan peningkatan kualitas hidup, baik secara profesional maupun personal.

- e. Inisiatif terhadap perubahan; Menunjukkan kecenderungan individu untuk memulai perubahan secara mandiri, tanpa menunggu instruksi atau tekanan eksternal. Inisiatif ini menjadi ciri utama kepribadian proaktif.
- f. Gembira saat melihat ide menjadi kenyataan; Mencerminkan kepuasan intrinsik ketika ide atau gagasan berhasil diwujudkan, bukan sekadar direncanakan. Hal ini menunjukkan orientasi pada tindakan dan implementasi.
- g. Komitmen mencapai tujuan; Menunjukkan tingkat keteguhan dan konsistensi individu dalam mengejar tujuan, termasuk kemampuan menjaga fokus dan usaha meskipun menghadapi tantangan
- h. Responsif terhadap masalah; Menggambarkan kecenderungan individu untuk segera bertindak saat menghadapi masalah, bukan menghindar atau menunda. Individu proaktif melihat masalah sebagai peluang perbaikan.
- i. Ketekunan dalam menghadapi hambatan; Menunjukkan daya tahan psikologis dan perilaku individu untuk terus berusaha meskipun menghadapi kegagalan, kesulitan, atau hambatan struktural.
- j. Keberanian menghadapi penolakan; Merepresentasikan keberanian individu untuk mengambil risiko sosial dan profesional, termasuk menerima kritik atau penolakan sebagai bagian dari proses perubahan dan inovasi.

2.1.8. *Perceived Organizational Support*

2.1.8.1. Definisi *perceived organizational support*

Teori *Perceived organizational support* (POS) pertama kali muncul pada tahun 1986 yang di gagas oleh Eisenberger et al. Teori ini mendefinisikan POS sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Konsep ini memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan kesuksesan karir. (Dose et al., 2019). Dan beberapa penelitian lainnya telah mendefinisikan diantaranya: (2016). *Perceived organizational support* (POS) didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. POS mencerminkan keyakinan karyawan bahwa organisasi mereka memberikan dukungan emosional, pengakuan,

dan perhatian terhadap kebutuhan mereka. Ocampo et al., (2018) mendefinisikan *perceived organizational support* (POS) sebagai persepsi karyawan terhadap seberapa besar organisasi mereka peduli dan mendukung kesejahteraan serta pengembangan karir mereka. POS mencakup keyakinan karyawan bahwa organisasi akan memberikan bantuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir dan bahwa kontribusi mereka dihargai. Lee et al., (2019), *perceived organizational support* (POS) didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai keberadaan mereka di tempat kerja dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. POS mencerminkan dukungan yang dirasakan karyawan dari berbagai anggota organisasi, termasuk atasan langsung, manajemen senior, rekan kerja, dan bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak hanya berasal dari satu individu, tetapi merupakan hasil dari interaksi dan keputusan yang diambil oleh berbagai pihak dalam organisasi. Abuzaid (2023) didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka, menghargai usaha individu dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Abu Said et al., (2015) Definisi *organizational support* merujuk kepada persepsi individu mengenai kontribusi yang diberikan oleh organisasi tempat mereka bekerja terhadap kesejahteraan mereka..

Berdasarkan berbagai definisi yang telah disebutkan, *perceived organizational support* (POS) dapat disintesis sebagai persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai usaha atau upaya yang dilakukan individu dalam pekerjaannya, menghargai apa yang telah dicapai dan bagaimana itu mendukung tujuan organisasi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

2.1.8.2. Indikator *perceived organizational support*

Adapun pengukuran *perceived organizational support* (POS) menggunakan delapan item pernyataan yang dikembangkan dari oleh Abuzaid (2023) dan Meria et al., (2023), dan M. Y. Imran et al., (2020a) dari Eisenberger et al., (1986). Delapan item tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Perlakuan adil; Persepsi bahwa organisasi memperlakukan karyawan secara adil, manusiawi, dan tidak eksploitatif.

- b. Kepedulian terhadap pendapat; Keyakinan bahwa organisasi menghargai suara, ide, dan masukan karyawan, sehingga karyawan merasa diakui sebagai bagian penting dari organisasi.
- c. Apresiasi terhadap kontribusi; Persepsi bahwa organisasi mengakui dan menghargai usaha, kinerja, dan kontribusi nyata karyawan, baik secara simbolik maupun nyata.
- d. Komitmen membantu; Keyakinan bahwa organisasi bersedia memberikan bantuan ketika karyawan menghadapi kesulitan
- e. Peduli terhadap kesejahteraan; Persepsi bahwa organisasi memperhatikan kondisi fisik, psikologis, dan emosional karyawan, bukan hanya produktivitasnya.
- f. Pertimbangan terhadap tujuan dan nilai pribadi karyawan; Keyakinan bahwa organisasi menghormati tujuan hidup, nilai personal, dan aspirasi karier karyawan, serta berusaha menyelaraskannya dengan tujuan organisasi
- g. Penyediaan sumber daya; Persepsi bahwa organisasi menyediakan sumber daya yang dibutuhkan karyawan (dukungan, fasilitas, waktu, kebijakan) agar dapat bekerja secara efektif.
- h. Perhatian terhadap kepentingan terbaik karyawan; Keyakinan bahwa organisasi tidak akan mengambil keuntungan dari karyawan, tetapi mempertimbangkan keputusan yang menguntungkan karyawan dalam jangka panjang.

2.1.8.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support (POS) dipengaruhi oleh berbagai elemen, meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. *Halo Effect* (efek halo), mengacu pada kecenderungan untuk memberikan nilai atau penilaian tambahan kepada seseorang berdasarkan kualitas yang dirasakannya, yang dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang tidak selalu akurat.
- b. *Attribution* (atribusi), dikenal sebagai proses menetapkan kausalitas pada perilaku berkaitan dengan persepsi individu terhadap tindakan yang ditunjukkan oleh orang lain atau diri sendiri. Atribusi tersebut dapat berasal dari unsur internal,

seperti ciri kepribadian, motivasi, dan kemampuan, serta faktor eksternal, termasuk pengaruh sosial yang berasal dari individu lain.

c. *Stereotype* (stereotip), mengacu pada pembentukan opini tentang sekelompok individu tertentu, di mana kualitas tertentu diberikan kepada individu berdasarkan ciri-ciri yang dirasakan kelompok secara keseluruhan.

d. *Projection* (proyeksi), merupakan mekanisme pertahanan psikologis yang melibatkan pengaitan pikiran, perasaan, dan perilaku seseorang dengan orang lain. Mekanisme ini memungkinkan individu untuk menciptakan perasaan tentang apa yang dilakukan orang lain dan kemudian memanfaatkan persepsi ini sebagai sarana untuk menjaga dan melindungi diri mereka dari tindakan yang mereka yakini dilakukan oleh orang lain.

2.1.9. Work Engagement

2.1.9.1. Definisi Work Engagement

Kahn (1990a) mendefinisikan *engagement*, sebagai keterikatan aktif individu dalam pekerjaan mereka, di mana mereka mengintegrasikan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan mereka, keterlibatan fisik ini mencakup partisipasi aktif dalam tugas-tugas fisik yang diperlukan dalam pekerjaan. Misalnya, seorang karyawan yang terlibat secara fisik akan menunjukkan energi dan kehadiran dalam aktivitas yang dilakukan, seperti berinteraksi dengan rekan kerja, bergerak di sekitar tempat kerja, atau terlibat dalam kegiatan yang memerlukan keterampilan fisik, kemudian keterlibatan kognitif merupakan pemikiran dan perhatian yang diberikan individu terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang terlibat secara kognitif akan berpikir kritis tentang tugas yang dihadapi, mencari solusi untuk masalah, dan berusaha memahami konteks yang lebih luas dari pekerjaan mereka. Mereka akan merasa tertantang dan termotivasi untuk belajar dan berkembang dalam peran mereka. Dan keterlibatan emosional mencakup perasaan dan koneksi emosional yang dimiliki individu terhadap pekerjaan dan rekan kerja mereka. Karyawan yang terlibat secara emosional akan merasakan kepuasan, kebanggaan, dan komitmen terhadap pekerjaan mereka. Mereka mungkin juga menunjukkan empati dan dukungan terhadap rekan kerja, yang memperkuat hubungan interpersonal di tempat kerja.

Dan menurut Bagozzi (1992) *engagement* dapat dilihat sebagai manifestasi dari sikap yang lebih kompleks dan beragam, yang mencakup tidak hanya evaluasi

positif atau negatif, tetapi juga motivasi dan keterlibatan dalam Tindakan. Dan Menurut Schaufeli et al., (2006) Istilah-istilah *work engagement*, *employee engagement* and *job engagement* sering digunakan oleh karena itu, dalam penelitian ini, kami menganggap ketiga konsep ini serupa. Kemudian *work engagement* didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang positif dan berenergi yang ditandai oleh keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Ini mencakup perasaan antusiasme, dedikasi, dan absorpsi dalam tugas yang dilakukan. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan mereka merasa bersemangat dan memiliki energi yang tinggi saat bekerja, serta merasa bangga dan terinspirasi oleh pekerjaan yang mereka lakukan (Inam et al., 2021; Kaya & Karatepe, 2020b; Li et al., 2022).

Abuzaid (2023), mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi kerja positif yang mencerminkan sejauh mana keterikatan psikologis individu terhadap pekerjaannya dan afeksi kuat yang dimilikinya terhadap pekerjaan tersebut. Karyawan yang terlibat (*engaged*) merasa berenergi, berdedikasi, dan tenggelam dalam pekerjaannya. Serupa dengan yang di sampaikan oleh Jawahar dan Liu (2017b) bahwa *work engagement* didefinisikan sebagai kondisi positif yang terkait dengan pekerjaan, yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*), *Vigor* mengacu pada tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental saat bekerja. *Dedication* mencerminkan keterlibatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan, yang disertai rasa antusiasme dan makna dalam pekerjaan tersebut. *Absorption* merujuk pada keadaan di mana seseorang sepenuhnya terfokus dan tenggelam dalam pekerjaan, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan itu.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas bahwa *work engagement* merupakan sebagai kondisi psikologis positif di tempat kerja yang mencerminkan keterlibatan individu secara fisik, kognitif, dan emosional terhadap pekerjaannya. Konsep ini mencakup antusiasme, dedikasi, dan fokus mendalam dalam melaksanakan tugas.

2.1.9.2. Dimensi Work Engagement

Terdapat tiga dimensi dalam pengukuran *work engagement* menurut Schaufeli et al.(2006) yaitu:

- a. *Vigor* (kekuatan)

Vigor merujuk pada tingkat energi dan keteguhan hati yang tinggi ditambah dengan sikap positif dan keinginan untuk mengerahkan seluruh potensi diri untuk mencapai suatu tujuan. Individu yang memancarkan semangat adalah orang yang penuh kehidupan dan vitalitas, tidak mudah lelah atau kalah, dan tidak gentar dalam menghadapi kesulitan. Skor *vigor* yang tinggi dikaitkan dengan tingkat energi, gairah, dan stamina yang tinggi dalam pekerjaan, sedangkan skor *vigor* yang rendah dikaitkan dengan rendahnya tingkat energi, gairah, dan stamina.

b. *Dedication* (dedikasi)

Dedikasi adalah keadaan memiliki tingkat minat dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan seseorang. Perasaan penuh makna, menantang, dan sangat antusias yang membawa inspirasi pribadi dan sosial yang signifikan menjadi ciri kondisi ini. Makna, semangat, dan kebanggaan terhadap pekerjaan seseorang; merasa terinspirasi dan terdorong oleh pekerjaan seseorang. Pekerja yang berdedikasi tinggi sangat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena mereka menganggapnya bermakna dan merangsang secara pribadi. Mereka bersemangat dan senang dengan pencapaiannya. Sebaliknya, yang memiliki nilai dedikasi yang rendah cenderung merasa tidak terikat dalam pekerjaannya karena mereka tidak memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.

c. *Absorption* (penyerapan)

Absorption merupakan keadaan di mana seseorang benar-benar asyik dengan apa pun yang sedang dilakukannya. Ketika ini terjadi, sulit untuk melepaskan diri dari tugas-tugas, dan waktu berlalu begitu saja saat melaksanakannya. Penyerapan berarti memusatkan perhatian sedemikian rupa sehingga seseorang lupa akan waktu dan lingkungan sekitarnya serta melupakan segala hal kecuali tugas yang ada. Mereka yang sangat asyik dengan pekerjaannya akan menemukan gangguan di dalamnya, menjadi asyik di dalamnya, dan kesulitan menarik diri darinya. Hal ini menyebabkan dia lupa waktu dan lingkungannya

2.1.9.3. Indikator Work Engagement

Adapun Pengukuran *work engagement* dapat menggunakan *the utrecht work engagement scale (UWES)* dengan versi ringkasnya yaitu terdiri atas sembilan item pernyataan yang diadopsi dari Schaufeli et al. (2006) Cheng et al. (2024), Kaya & Karatepe,(2020b) dan Li et al. (2022).

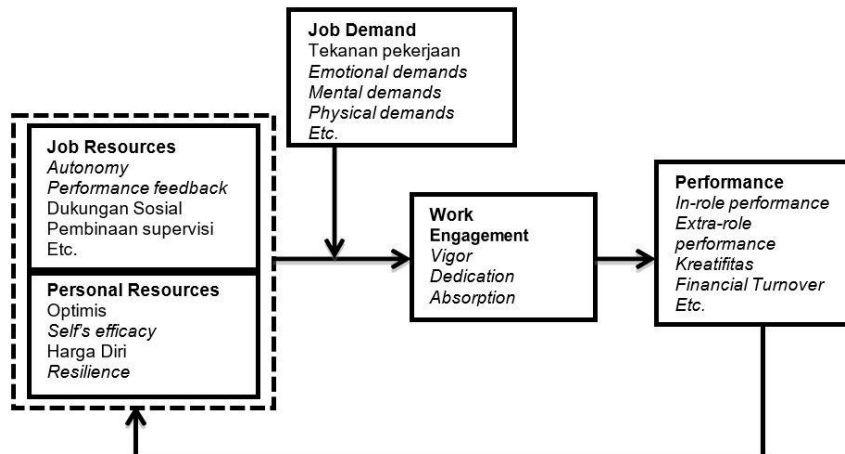
1. Tingkat Energi
2. Memiliki kekuatan mental
3. Intensitas Usaha
4. Antusias terhadap pekerjaan
5. Bangga terhadap pekerjaan
6. Loyalitas terhadap pekerjaan
7. Sulit melepaskan diri dari aktivitas
8. Fokus terhadap pekerjaan
9. Tenggelam dalam pekerjaan

2.1.9.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Work Engagement

Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi sejumlah faktor yang berkontribusi terhadap *work engagement*, antara lain:

a. Job Characteristic

Karakteristik tugas yang memberikan pekerjaan yang menantang, terdiversifikasi, menuntut beragam kemampuan, fleksibilitas untuk membuat penilaian sendiri, dan potensi untuk memberikan kontribusi penting dikaitkan dengan tingkat makna psikologis yang lebih tinggi (Kahn, 1990b). Hal ini sesuai dengan keragaman keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik yang penting di tempat kerja. Menyediakan pekerjaan dengan lima fitur ini, seperti yang dikemukakan oleh Kahn, dan karyawan akan lebih banyak berinvestasi dalam pekerjaan mereka (Bakker & Demerouti, 2008; Kahn, 1990b). Hal inilah yang mendasari model *work engegement* atau dikenal juga dengan JD-R model, yaitu teori perilaku organisasi yang berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.



Gambar 2. 3 JD-R Model (Schaufeli, 2006)

b. *Perceived Organizational and Supervisor Support*

Persepsi dukungan organisasi dan atasan menjadi elemen penting dalam *social support*. Persepsi dukungan organisasi merupakan keyakinan dimana karyawan merasa usahanya dihargai dan dihargai sebagai individu. *Social exchange theory* (SET) adalah landasan teoritis untuk studi dukungan organisasi. Ketika seseorang menerima manfaat yang signifikan dari pemberi kerja, mereka mungkin merasa berkewajiban untuk membayar kembali organisasi dengan meningkatkan tingkat kinerjanya timbal balik (Saks, 2006).

c. *Reward and Recognition*

(Kahn, 1990b) menemukan bahwa tingkat *engagement* berubah sesuai dengan persepsi mereka mengenai imbalan yang terkait dengan peran mereka. Karyawan akan lebih berinvestasi dalam pekerjaan mereka jika mereka yakin bahwa mereka akan dihargai atas usaha yang mereka lakukan (Kahn, 1990b; Saks, 2006).

d. *Distributive Justice-Procedural*

Distributive justice mengacu pada bagaimana perasaan individu mengenai metode yang digunakan untuk mengalokasikan sumber daya. Jika pekerja yakin bahwa atasan mereka memperlakukan mereka dengan adil, mereka akan lebih berinvestasi dalam pekerjaan mereka dan lebih cenderung untuk melakukan lebih dari tanggung jawab mereka (Saks, 2006).

e. Keterlibatan dalam pembuatan keputusan

Karyawan akan lebih berinvestasi dalam pekerjaan mereka ketika mereka

mempunyai suara, pendapat mereka didengar dan dihargai oleh atasan. Mereka diberi kesempatan untuk tumbuh secara profesional, dan organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka (Nexhip et al., 2025).

f. Kepemimpinan

Pemimpin yang efektif dalam menginspirasi timnya untuk bekerja mencapai tujuan bersama sangatlah berharga. Karyawan di semua tingkatan organisasi diakui atas keterampilan dan prestasi unik mereka. Pemimpin memiliki peran penting dalam membangun *engagement* dengan menunjukkan sifat-sifat positif termasuk keterbukaan untuk berbagi misi organisasi dan menunjukkan.

g. *Job Satisfaction*

Hanya pekerja yang memiliki kepuasan yang dapat menjadi pekerja yang *engaged*. Oleh sebab itu, organisasi harus mengevaluasi tugas yang diberikan kepada pekerja dan membantu mereka mengembangkan rencana karir yang akan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih besar.

Dari penjelasan konsep di atas, dapat disintesis bahwa *work engagement* adalah kesediaan anggota organisasi untuk menunjukkan upaya ekstra agar dapat memberikan kontribusi dan memberikan kemampuan terbaiknya dalam pekerjaan yang ditandai dengan berkemauan keras dan gigih dalam bekerja, bersemangat dan bangga terhadap pekerjaan, antusiasme dalam menjalankan pekerjaan, serta memiliki kesenangan hati dan minat yang mendalam pada pekerjaan

2.2 PENELITIAN RELEVAN

Guna mendukung konsep berpikir dalam penelitian, peneliti berusaha mengidentifikasi sejumlah literatur serta penelitian terdahulu (*prior research*) yang terkait dengan obyek penelitian. Dalam laporan penelitian ini peneliti menyajikan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Disesuaikan dengan hubungan-hubungan yang terjadi diantara kelima variabel yang penelitian baik secara langsung atau mediasi sebagaimana berikut ini.

1. *Unleashing the Antecedents and Consequences of Work Engagement in NGOs through the Lens of JD-R Model: Empirical Evidence from India* (Mer et al., 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab dan dampak dari *work engagement* pada karyawan lembaga swadaya masyarakat (NGO) di India dengan menggunakan pendekatan *Job Demands–Resources (JD-R) Model*. Studi ini memperkenalkan dua variabel baru sebagai faktor *antecedent*, yaitu *workload* sebagai bentuk tuntutan kerja dan *proactive personality* sebagai sumber daya personal, serta menambahkan unsur *ideological resources* berupa *public service motivation* yang khas di sektor non-profit. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui analisis *Structural Equation Modelling (SEM)* terhadap data karyawan NGO terdaftar di India, hasil penelitian menunjukkan bahwa *workload* tidak menurunkan tingkat keterikatan kerja karyawan, sementara *employment insecurity* memiliki pengaruh negatif terhadap *work engagement*. Sebaliknya, faktor-faktor seperti *transformational leadership*, *intrinsic rewards*, *community service self-efficacy*, *proactive personality*, dan *public service motivation* terbukti berperan penting dalam meningkatkan *work engagement*. Temuan lain menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh negatif terhadap *intention to quit* dan positif terhadap *organizational citizenship behaviour (OCB)*. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keterikatan kerja merupakan mekanisme penting yang menjembatani pengaruh antara berbagai sumber daya pekerjaan, pribadi, dan ideologis terhadap perilaku dan loyalitas karyawan NGO, serta memperluas penerapan *JD-R Model* pada konteks organisasi nirlaba di negara berkembang.

2. *Curiosity, Proactive Personality, Organizational Culture and Work Engagement in the Aviation Industry in the UAE during COVID-19: A Non-Probabilistic Moderated-Mediation Model* (AlShamsi et al., 2022).

Penelitian ini meneliti bagaimana sifat *curiosity* (rasa ingin tahu) memengaruhi *proactive personality* (kepribadian proaktif) yang pada akhirnya meningkatkan *work engagement* (ketelibatan kerja). Penelitian ini menggunakan model *moderated-mediation*, di mana *proactive personality* berperan sebagai variabel mediasi antara *curiosity* dan *work engagement*, sementara *organizational culture* (budaya organisasi) bertindak sebagai

variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara *curiosity* dan *proactive personality*. Data dikumpulkan melalui survei terhadap 327 responden dari 32 organisasi penerbangan di Uni Emirat Arab, kemudian dianalisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *proactive personality* secara signifikan memediasi hubungan antara *curiosity* dan *work engagement*, sedangkan *organizational culture* memperkuat pengaruh *curiosity* terhadap *proactive personality*.

3. *Inclusion of JD-R Theory Perspective to Enhance Employee Engagement* (Faiz Rasool et al., 2024).

Penelitian yang dilakukan oleh Faiz Rasool, Tahira Almas, Farman Afzal, dan Hana Mohelska bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kepribadian proaktif (*proactive personality*) dan identitas profesional (*professional identity*) terhadap keterlibatan kerja (*employee engagement*) dengan *self-efficacy* sebagai variabel mediasi, menggunakan perspektif *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*. Studi ini melibatkan 360 karyawan hotel bintang 4 dan 5 di Pakistan yang dipilih menggunakan teknik *convenience sampling*, dengan responden berasal dari berbagai departemen seperti HR, keuangan, dan pemasaran. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antarvariabel. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *proactive personality* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan *self-efficacy*; *professional identity* juga berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan *self-efficacy*; sedangkan *self-efficacy* sendiri berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Analisis mediasi menunjukkan bahwa *self-efficacy* memediasi secara parsial hubungan antara *proactive personality* dan *professional identity* terhadap *employee engagement*. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kepribadian proaktif dan identitas profesional yang kuat dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan hotel melalui peningkatan keyakinan diri (*self-efficacy*), sesuai dengan prinsip JD-R Theory.

4. *The Relationships among Proactive Personality, Work Engagement, and Perceived Work Competence in Sports Coaches: The Moderating Role of Perceived Supervisor Support* (Lin et al., 2022).

Penelitian bertujuan untuk menguji pengaruh kepribadian proaktif terhadap kompetensi kerja yang dirasakan melalui keterikatan kerja (*work engagement*), dengan dukungan atasan sebagai variabel moderasi pada pelatih olahraga sekolah di Taiwan. Menggunakan model Job Demands–Resources (JD-R) dan analisis moderated mediation (PROCESS Model 58) terhadap 261 responden, hasil menunjukkan bahwa kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja dan kompetensi kerja yang dirasakan, sementara *work engagement* memediasi hubungan keduanya secara signifikan. Dukungan atasan memoderasi hubungan tersebut, di mana efek kepribadian proaktif terhadap keterikatan kerja lebih kuat saat dukungan atasan rendah, sedangkan pengaruh keterikatan kerja terhadap kompetensi kerja lebih kuat saat dukungan atasan tinggi. Secara keseluruhan, studi ini menegaskan bahwa pelatih dengan kepribadian proaktif cenderung lebih terlibat dan merasa kompeten dalam pekerjaannya, meskipun tingkat dukungan atasan yang mereka terima bervariasi.

5. *Investigating the Interplay of Chinese EFL Teachers' Proactive Personality, Flow, and Work Engagement* (Dai & Wang, 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara kepribadian proaktif (*proactive personality*), pengalaman aliran kerja (*flow*), dan keterikatan kerja (*work engagement*) pada guru Bahasa Inggris sebagai guru (EFL) di Tiongkok. Studi ini melibatkan 350 guru EFL dari 20 provinsi di Tiongkok, yang dipilih menggunakan metode *convenience sampling*. Data dikumpulkan melalui tiga instrumen utama, yaitu *Proactive Personality Scale*, *Work-Related Flow Inventory*, dan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES; Schaufeli et al., 2006). Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji korelasi dan daya prediksi antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *proactive personality*, *flow*, dan *work engagement*. Model SEM juga mengungkap bahwa *flow* dan *proactive*

personality sama-sama menjadi prediktor signifikan terhadap *work engagement*, dengan *flow* memiliki pengaruh yang lebih kuat. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa guru EFL dengan kepribadian proaktif dan tingkat *flow* tinggi menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih besar, menegaskan pentingnya sumber daya pribadi dalam meningkatkan motivasi dan kesejahteraan kerja guru dalam konteks Pendidikan bahasa asing di Tiongkok.

6. *A Multi-Study Approach to Examine the Interplay of Proactive Personality and Political Skill in Job Crafting* (Philip, 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran gabungan antara kepribadian proaktif (*proactive personality*) dan keterampilan politik (*political skill*) terhadap *job crafting* dan keterlibatan kerja (*work engagement*) dengan menggunakan pendekatan integratif antara *Job Demands–Resources (JD-R) Model* dan *Trait Activation Theory*. Studi ini menggunakan tiga sampel berbeda untuk meningkatkan validitas eksternal: (1) 363 mahasiswa bisnis yang bekerja paruh waktu, (2) 300 karyawan penuh waktu dari platform Amazon Mechanical Turk (Mturk), dan (3) 206 profesional dari panel Qualtrics di Amerika Serikat. Data dikumpulkan melalui survei daring dan dianalisis menggunakan SPSS PROCESS Macro (Model 21) untuk menguji moderasi dan mediasi dengan teknik *bootstrapping* 5.000 *resampling*. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa individu dengan kepribadian proaktif dan keterampilan politik tinggi lebih mampu menyesuaikan pekerjaannya, meningkatkan sumber daya, serta menjaga keterlibatan kerja terutama ketika dihadapkan pada situasi kerja yang menuntut.

7. *Explaining Benefits of Employee Proactive Personality: The Role of Engagement, Team Proactivity Composition and Perceived Organizational Support* (Z. Wang et al., 2017).

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana kepribadian proaktif (*proactive personality*) memengaruhi kinerja tugas (*task performance*), potensi kesuksesan karier (*career success potential*), dan perilaku kerja kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior/CWB*), serta

bagaimana keterlibatan kerja (*work engagement*) berperan sebagai mediasi dan dukungan organisasi yang dirasakan (POS) serta komposisi kepribadian proaktif tim berperan sebagai moderator. Penelitian ini terdiri dari dua studi. Studi 1 menggunakan metode survei terhadap 340 pasangan karyawan-supervisor dari berbagai industri di Amerika Serikat dengan analisis Structural Equation Modeling (SEM). Hasilnya menunjukkan bahwa *proactive personality* berpengaruh positif terhadap *task performance* dan *career success potential*, serta berpengaruh negatif terhadap. Selain itu, *work engagement* memediasi hubungan *proactive personality* dengan *task performance* dan CWB. Studi 2 melibatkan 264 karyawan penuh waktu dari 52 tim di perusahaan teknik Amerika Serikat menggunakan *Hierarchical Linear Modeling* (HLM). Hasilnya menunjukkan bahwa POS memoderasi hubungan antara *proactive personality* dan *work engagement* hubungan ini lebih kuat ketika POS rendah dan team *proactive personality* mean juga memperkuat hubungan tersebut. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa karyawan proaktif menunjukkan kinerja tinggi dan lebih terlibat dalam pekerjaan ketika bekerja dalam tim yang juga proaktif, terutama saat dukungan organisasi rendah, menegaskan pentingnya konteks sosial dan dukungan organisasi dalam memaksimalkan manfaat kepribadian proaktif.

8. *Influence of proactive personality on job performance of bank employees in Pakistan: work engagement as a mediator (Zahra & Kee, 2021).*

Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan apakah kepribadian proaktif karyawan bank Pakistan mempengaruhi kinerja pekerjaan mereka. Dengan kesadaran akan pentingnya kinerja pekerjaan di sektor perbankan Pakistan, para peneliti juga menguji peran mediasi keterlibatan kerja dalam hubungan antara kepribadian proaktif dan kinerja pekerjaan. Sebanyak 315 tanggapan diperoleh dari pegawai untuk menguji hubungan antara kepribadian proaktif dan kinerja kerja, serta menganalisis mekanisme melalui keterlibatan kerja. Para peneliti menganalisis profil demografis responden menggunakan SPSS versi 23 dan mengembangkan beberapa hipotesis melalui teknik pemodelan persamaan struktural yang diuji menggunakan SmartPLS versi 3. Hasil

penelitian menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kepribadian proaktif dan tiga dimensi kinerja pekerjaan: kinerja tugas, perilaku kewarganegaraan yang diarahkan pada individu (OCBI), dan perilaku kewarganegaraan yang diarahkan pada organisasi (OCBO). Hasil penelitian juga mendukung hipotesis utama bahwa keterlibatan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepribadian proaktif dan kinerja pekerjaan. Temuan studi ini memberikan beberapa wawasan berguna bagi departemen SDM dan pembuat kebijakan di sektor perbankan. Kepribadian proaktif harus dipertimbangkan sebagai salah satu disposisi yang perlu dievaluasi dalam keputusan perekrutan. Manajemen bank harus lebih memperhatikan keterlibatan kerja karyawan dan faktor-faktor terkaitnya untuk meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja.

9. *The Mediating Role of Proactive Personality in the Relationship between New Ways of Working (NWOW) and Work Engagement (Wong & Jonathan, 2024).*

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh New Ways of Working (NWOW) terhadap keterlibatan kerja (*work engagement*) dengan kepribadian proaktif (*proactive personality*) sebagai variabel mediasi. Studi ini dilakukan di tengah meningkatnya penerapan sistem kerja fleksibel pascapandemi COVID-19 di Malaysia, khususnya dalam industri real estat (REI) dan arsitektur, teknik, dan konstruksi (AEC), yang menuntut karyawan untuk lebih adaptif dan inovatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei silang (*cross-sectional*) terhadap 158 responden dari sektor REI dan AEC di wilayah Kuching dan Kota Samarahan, Sarawak, Malaysia, yang dipilih melalui convenience sampling. Analisis dilakukan menggunakan Hayes PROCESS Macro Model 4 (bootstrapping 5.000 sampel). Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa NWOW berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement* serta *proactive personality* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut. Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan bahwa lingkungan kerja fleksibel melalui NWOW meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, terutama bagi individu dengan kepribadian proaktif yang tinggi,